

УДК 338

^{1,2} *В.В. Тадтаева*, ³ *Е.М. Симонян*, ⁴ *М.В. Келехсаева*

¹ Владикавказский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Владикавказ

² Частное образовательное учреждение высшего образования «Владикавказский институт управления», г. Владикавказ, email: validola@yandex.ru

³ Владикавказский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Владикавказ, email: simonyanele@yandex.ru

⁴ Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, г. Владикавказ, email: marina.kelehsaeva@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ

Ключевые слова: жизненный цикл компании; корпоративное управление; российские корпорации; темпы развития компаний; механизм управления организацией.

Актуальность работы заключается в том, что за последнее десятилетие российские компании продемонстрировали довольно высокие темпы развития. Крупные российские корпорации становятся субъектами внутренней и международной политики, решая серьезные вопросы в таких сферах общественной жизни, как образование, наука, социальная стабильность и т.д. И весь этот процесс масштабен: более двух третей стоимости, которая создается в мире в год, приходится на корпорации. Каждая компания подобна живому организму: она также рождается, проходит стадию развития, достигает некоторых успехов, а после слабеет и как итог может прекратить свое существование. Совершенно не так много компаний, которые существуют на рынке очень долго, и нет такой организации, которая в процессе своего жизненного цикла полностью обошла бы без каких-либо изменений: свой собственный жизненный путь, так или иначе, проходит каждая из организаций. Если говорить в целом, то цикл представляет собой общее понятие, которое используется достаточно широко в различных сферах человеческой деятельности. При анализе этапов жизненного цикла компании важно сосредоточиться на постановке задач, соответствующих определенному этапу, а также на разработке рекомендаций по совершенствованию механизма управления организацией.

^{1,2} *V.V. Tadtayeva*, ³ *E.M. Simonyan*, ⁴ *M.V. Kelehsayeva*

¹ Vladikavkaz branch of the Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education "Financial University under the Government of the Russian Federation", Vladikavkaz

² Private educational institution of higher education "Vladikavkaz Institute of Management", Vladikavkaz, email: validola@yandex.ru

³ Vladikavkaz branch of the Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education "Financial University under the Government of the Russian Federation", Vladikavkaz, email: simonyanele@yandex.ru

⁴ North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov, Vladikavkaz, email: marina.kelehsaeva@mail.ru

FEATURES OF CORPORATE GOVERNANCE AT DIFFERENT STAGES OF THE COMPANY'S LIFE CYCLE

Keywords: company life cycle; corporate governance; Russian corporations; pace of development of companies; organization management mechanism.

The relevance of the work lies in the fact that over the past decade Russian companies have demonstrated quite high rates of development. Large Russian corporations are becoming subjects of domestic and international politics, solving serious issues in such spheres of public life as education, science, social stability, etc. And this whole process is large-scale: more than two-thirds of the value that is created in the world per year falls on corporations. Each company is like a living organism: it is also born, goes through a stage of development, achieves some success, and then weakens and as a result may cease to exist.

There are absolutely not many companies that have been on the market for a very long time, and there is no organization that would completely do without any changes in the course of its life cycle: each of the organizations has its own life path, one way or another. Speaking in general, the cycle is a general concept that is widely used in various spheres of human activity. When analyzing the stages of the company's life cycle, it is important to focus on setting tasks that correspond to a certain stage, as well as on developing recommendations for improving the organization's management mechanism.

Изучение науки корпоративного управления стало одним из важнейших достижений прошлого века. По праву первооткрывателем считаются США. В этой стране раньше, чем в других, начали изучать корпоративное управление и его структурные элементы, например, такие как: права собственников и функции менеджеров, иерархическая структура управления, линейные менеджеры и штатные сотрудники с четко определенными правами и прописанными обязанностями. Корпоративное управление представляет собой значимое понятие, но, по сей день, не имеет конкретного определения в русскоязычных источниках. Однако в разных источниках существует большое количество интерпретаций этого термина. Один из них определяет корпоративное управление как систему взаимоотношений между сотрудниками компаний и владельцами, которая дает возможность эффективно управлять организацией. Корпоративное управление также рассматривается как система отношений и взаимосвязей между владельцами акционерного общества и его органами с точки зрения управления деятельностью этого общества.

Цель исследования

Теоретическая и практическая значимость работы. Данная работа значима для точного и расширенного понимания системы корпоративного развития, которая, помимо прочего, поможет более детально рассмотреть вопросы по развитию теории стратегического роста организации. Данное исследование является значимым также с практической точки зрения, так как оно помогает выявить новые возможности, которые будут полезны для развития корпоративного управления, а также применимые для реализации долгосрочных стратегий.

Материалы и методы

Несомненно, ежегодно наблюдается значительный рост публикации

по направлению корпоративного управления, как высшего уровня, так и более узких аспектов. При этом, на данный момент достаточно много вопросов корпоративного управления остаются малоизученными, в том числе некоторые вопросы, возникающие на микроуровне. Этот факт указывает на степень изученности рассматриваемой темы.

Обсуждение

Корпоративное управление в более узком смысле понимается как система для организации взаимодействия между управленцами, акционерами и менеджерами, которая поддерживается на уровне законодательства. В этом случае, целью является прибыльное и эффективное управление, при котором учитываются интересы всех заинтересованных сторон. Ими могут быть различные участники компании, инвесторы и кредиторы, поставщики, клиенты, а также государственные учреждения.

Традиционно выделяют две модели корпоративного управления развитых странах:

- Англо-американский;
- Континентальный (немецкий).

Первая модель корпоративного управления выделяется следующими особенностями, которые повлияли на ее формирование:

– незначительность роли банка, где взаимоотношения не выходят за рамки «кредитор-заемщик»;

– краткосрочность целей большинства инвесторов и стремление получить прибыль в результате разницы валютных курсов;

– высокая вариация собственного капитала, когда крупнейшими владельцами акций в компаниях считаются акционеры с 3– 5% пакетами акций. В данном случае преобладающая часть акций находится у частных инвесторов, инвестиционных фондов, а также у страховых и пенсионных организаций. Подобное распределение основного капитала дает

возможность инвесторам принимать высокую степень рисков, связанных с деятельностью организаций;

- высокая ликвидность фондового рынка благодаря особенностям регулирования и такому способу распределения капитала;

- высокая степень враждебных поглощений. В данной модели фондовый рынок подобен трамплину для распространения контроля над крупными компаниями;

К формированию континентальной модели корпоративного управления привели следующие особенности:

- значительный рост роли банков. В данной модели корпоративного управления их отношения, помимо отношений собственности, которой они владеют, связаны также с деловыми;

- сосредоточенность в руках средних и крупных акционеров большей части акционерного капитала;

- более активное использование банковских продуктов при привлечении финансирования для компании, что связано с меньшей ликвидностью фондового рынка в сравнении с фондовыми рынками Англии и США.

- долгосрочность целей как крупных, так и мелких акционеров. В континентальной модели корпоративного управления преобладающей формой дохода является доход от дивидендов, а не от курсовых разниц.

Помимо двух основных моделей корпоративного управления, выделяемых в развитых странах, существует также третья модель, которая называется японской.

Особенностями японской модели являются:

- высокая концентрация акционерного капитала в руках крупных и средних акционеров, как и в континентальной (немецкой) модели управления;

- высокая роль банков в деятельности организации. В японской модели корпоративного управления подразумевается, что одним из главных акционеров компании является собственный банк у каждой промышленной группы, выступающий в роли главного регулятора финансовых потоков;

- привлечение капитала с помощью банков в связи с более низкой ликвид-

ностью фондового рынка по сравнению с фондовыми рынками США и Англии;

- долгосрочность целей акционеров компаний, доход от дивидендов как преобладающая форма получения доходов;

- концентрация акционерного капитала и его низкая ликвидность приводят к незначительному влиянию приобретений на систему корпоративного управления.

Структура совета директоров в компании в англо-американской и японской модели корпоративного управления формально аналогичны. Однако, как показывает практика, в японских акционерных организациях независимых членов в совете директоров не имеют около 80% компаний. В то же время интересы организации, как и в немецкой модели, представляют совет директоров. Японской модели корпоративного управления присущи две основные особенности. Одна из них заключается в том, что в совете директоров и среди сотрудников отсутствуют представители банков. А другая особенность проявляется в том, что практически весь состав совета директоров составляют бывшие сотрудники организации или высшее руководство. Различным ассоциациям и неформальным союзам в японской модели корпоративного управления также отводится немаловажная роль.

Изучение различных моделей корпоративного управления дает понимание того, что этапы жизненного цикла компании, в зависимости от выбора модели управления, по-разному могут проявляться, но при этом их можно сгруппировать по общим, более обобщенным характеристикам.

Жизненный цикл компании представляет собой некоторую совокупность этапов развития, которые проходит каждая организация в период своего существования.

Первыми этапами жизненного цикла компании принято считать время ее зарождения и становления. В данный период компания, которая вновь создана, очень активно заполняет выбранный ею сегмент рынка. Далее следует этап зрелости, когда попытки компании направлены на сохранение своих позиций на рынке. Этап жизненного цикла старость наступает, когда организация

достаточно быстро теряет свои позиции на рынке и вытесняется конкурентами. При наступлении этапа старости возможен и другой исход, например, ликвидация, объединение с другими организациями, разделение на более мелкие компании, которые могут вернуться на стадии роста либо зрелости.

Ниже, на рисунке 1, для наглядного представления графически изображен жизненный цикл компании.

На графике мы можем заметить, что положительный темп роста наблюдается на таких этапах жизненного цикла, как формирование организации, интенсивный его рост и стабилизация (зрелость). Стадии спада и смерти на графике отображены кривой с отрицательным наклоном.

Теперь предлагаем рассмотреть каждую из стадий жизненного цикла организации более подробно.

Все компании начинают свою деятельность с первого этапа жизненного цикла – с этапа становления. Жизненный цикл ее продукции формируется именно на этой стадии развития, когда каждая организация желает найти собственный продукт, который она может предложить своим клиентам. На этом этапе цели должны быть четко сформулированы, важно свободное протекание всего процесса, а стабильная поддержка приведет организацию на следующую стадию развития. На этапе становления происходит поиск единомышленников, юридическая регистрация компании, подбор персонала, подготовка к реализации поставленных целей и выпуск первой партии продукции. Следует учесть, что на данном, первоначальном, этапе в компании собирается персонал, набранный самым создателем. Приходят те сотрудники, которые разделяют его интересы и надежды. Обычно, общение между сотрудниками и директором на этапе создания организации носит неформальный, легкий характер. Работники часто выполняют работу сверх нормы, получая в компенсацию довольно небольшую заработную плату. На данном этапе более важна мотивация с минимальной материальной составляющей – это возможности самореализации и достигнутый успех. Часто для поощрения менеджеров по продажам используются достаточно простые схемы вознаграждения.

Все рабочие процессы контролируются лично руководителем компании. Компания характеризуется простой структурой управления. Всё основное внимание на данном этапе сводится к созданию нового продукта, его продвижению и к завоеванию ниши в выбранном сегменте рынка.

Сосредоточенность на перечисленных параметрах часто приводит к длительному функционированию компании с простой структурой управления.

Этап становления для компании представляет собой социальную систему, формирование которой происходит из числа единомышленников, где у каждого из них есть своя индивидуальная система ценностей. Благодаря совместной деятельности запускается ряд процессов для формирования знаний, которые усваиваются и демонстрируются каждым индивидуально. На практике, к новым организациям попадают небольшие заказы, в реализации которых не заинтересованы более крупные игроки рынка.

Немаловажным на этапе формирования является определение конкурентной стратегии. Если компания использует индивидуальную стратегию продвижения, это говорит о том, что она нацелена удовлетворить индивидуальные потребности покупателей. К ним относятся компании, которые предпочли нишу глубокой специализации и занимаются производством того, что могут делать лучше всего. Этап становления считается успешно пройденным, если в этот период компания нашла свое место на рынке, активно реализует свою продукцию. И только после этого компания может успешно перейти к новому этапу жизненного цикла – этапу интенсивного роста.

В литературных источниках часто можно встретить иные определения стадии роста, такие как, например, стадия развития или стадия коллегиальности. Суть стадии коллегиальности жизненного цикла организации заключается в переходе к другой, более сложной стратегии развития, в постановке новых целей и задач, так как именно этот период существования организации на рынке характеризуется стремительным ростом.

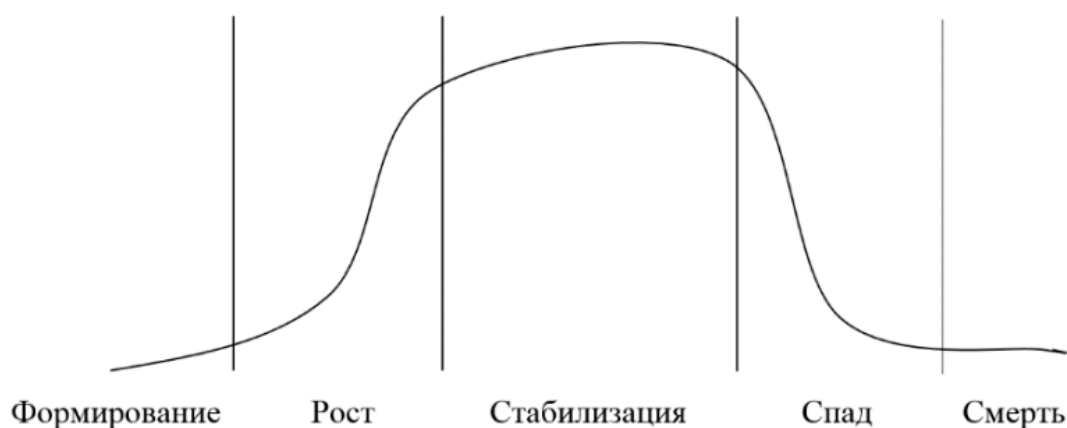


Рис. 1. Стадии жизненного цикла компании

В стадии развития компания увеличивает численность персонала, расширяет объёмы производства, часто появляются новые филиалы и подразделения, дифференцирует вид деятельности и спектр оказываемых услуг. В целом можем сказать, что в стадии роста и развития происходит стремительное освоение рынка компанией и интенсивный рост интеграции. Выделяются следующие особенности, от которых зависит успех компании на этапе развития:

- насколько полны и ясны идеи руководящего звена для остальных членов компании;
- в какой степени сотрудники компании передают менеджеру свои интересные и доступные для реализации идеи;
- о готовности сотрудников компании реализовать идеи, задуманные руководителем;
- от эффективно выстроенной командной работы.

На данном этапе жизненного цикла важен профессионализм менеджеров. Именно в этот период стиль управления компанией должен претерпеть серьёзные изменения, к чему часто руководящее звено бывает не готово. Поэтому для правильной организации и налаживания системы учёта и контроля часто приглашаются сторонние профессиональные менеджеры и наделяются некоторыми управленческими функциями для решения задач. Также нередки обращения компании в специализированные консультационные центры.

Главной задачей организации на стадии коллегиальности является создание условий, обеспечивающих экономический рост и высокое качество продукции или услуг. На этом этапе происходит активное изучение накопленного опыта, работа над ранее допущенными ошибками.

Особое внимание здесь уделяется процессам объединения и интеграции знаний на организационном уровне для того, чтобы добиться разностороннего развития компаний и обеспечить распространение среди сотрудников элементов организационной культуры.

Далее для всех компаний наступает стадия зрелости, иначе называемая стадия формализации деятельности. Этап характеризуется формализацией ролей в компании, стабилизацией организационной структуры управления, и акцентированием внимания на эффективности деятельности.

Основываясь на опыте предшествующих этапов жизненного цикла, на стадии зрелости особо ценятся идеи, которые ранее показали свою эффективность и целесообразность. Стадия зрелости характеризуется активным провозглашением организационных ценностей, таких как миссия компании, цели её существования, наиболее интенсивно на организационном уровне проходит процесс интернализации, процесс индивидуального осознания.

На этом этапе создаются новые структурные подразделения, происходит

формализация политики, расширение ассортимента, распределение ответственности, организационная структура управления превращается в более сложную и иерархическую, а централизация возрастает. На стадии зрелости становится актуальной разработка и внедрение системы материального стимулирования для персонала, также большую значимость приобретает градация должностей и внедрение всеми подразделениями компании системы управления эффективностью.

Способность организации сохранять свою стабильную нишу на рынке выражается этапом зрелости. Переход в стадию старости может происходить естественным образом после стадии зрелости. Стадия старости характеризуется стадией упадка компании, когда наблюдается снижение объемов производства и реализации продукции и услуг, следовательно, они начинают получать меньше прибыли, и, в конечном итоге, теряют позиции на рынке.

Как показывает практика, рецессия может возникнуть по разным причинам и факторам риска. Такими причинами могут служить финансово-экономические, социокультурные, политические и другие факторы внутреннего кризиса компании. Инструменты для решения возникающих проблем руководство компании выбирает исходя из направленности характера рисков и кризиса.

На этапе старости накопленный опыт не воспринимается, реальные события не интерпретируются базовыми знаниями, а ранее провозглашенные ценности этапа зрелости перестают считаться ценностями. Следовательно, происходит исчезновение механизмов, которые обеспечивали формирование цепочки знаний в компании.

Существуют, конечно, и другие сценарии развития организации. Например, компания может реструктуризироваться. Этот процесс характеризуется замедлением роста, структурными изменениями, диверсификацией и децентрализацией рынка. В этом случае компании удастся оставаться на рынке, но со значительными изменениями в деятельности. Теперь обновленной, недавно вышедшей из стадии зрелости, компании для завоевания новой ниши на рынке необходим новый,

привлекательный для потребителей продукт. Если организации удастся найти этот продукт (услугу), то у нее есть все шансы снова пройти этапы жизненного цикла, начиная с этапа становления, развития, зрелости, а также неизбежное наступление стадии рецессии. Этап старости неизбежен в жизненном цикле компаний. Менеджеры-аналитики считают, что даже самые консервативные компании переживают стадию рецессии каждые 50-60 лет, при характерном для них устойчивом и стабильном финансовом положении.

Практика российских компаний также показывает, что компания в период своего жизненного цикла может уверенно развиваться и достигать новых вершин в деятельности при наличии четко поставленной и обоснованной стратегии, а также при эффективном использовании имеющихся ресурсов. Компания должна уметь перестраиваться, когда перестает отвечать поставленным целям, в ином случае она погибнет, становясь не способным выполнять поставленные задачи и отвечать запросам своих покупателей.

Управленцы и сотрудники компании, умеющие оценивать и учитывать жизненный цикл компаний и каждую ее стадию при принятии стратегических решений, приводят к эффективной и устойчивой деятельности компании.

Выводы

Для точного и расширенного понимания системы корпоративного развития с теоретической точки зрения были изучены вопросы по развитию теории стратегического роста организации. Данное исследование является значимым также с практической точки зрения, так как оно помогает выявить новые возможности, которые будут полезны для развития корпоративного управления, а также применимы для реализации долгосрочных стратегий.

Также были изучены теоретические основы корпоративного управления на разных этапах жизненного цикла компании. Рассматривались вопросы корпоративного управления на каждом из этапов жизненного цикла компании. В частности, его структуру, модели управления, концепции и этапы развития.

Жизненный цикл компании представляет собой некоторую совокупность этапов развития, которые проходит каждая организация в период своего существования. Первыми этапами жизненного цикла компании принято считать время ее зарождения и становления. Далее следует этап зрелости, когда попытки компании направлены на сохранение своих позиций на рынке. Этап жизненного цикла старость наступает, когда организация достаточно быстро теряет свои позиции на рынке и вытесняется конкурентами.

Таким образом, по мере того, как компания переходит от одной стадии

к другой, накапливаются организационные проблемы. Компания должна уметь перестраиваться, когда перестает отвечать поставленным целям, в ином случае она погибнет, становясь не способной выполнять поставленные задачи и отвечать запросам своих покупателей.

Следовательно, управленцы и сотрудники компании, умеющие оценивать и учитывать жизненный цикл компаний и каждую ее стадию при принятии стратегических решений, приводят к эффективной и устойчивой деятельности компании.

Библиографический список

1. Бериева К.Ю., Гуриева Л.К. Особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием (на примере ПАО Сбербанк России) // Молодежь и наука: актуальные проблемы социально-экономического развития регионов России: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. 2016. С. 57-61.
2. Комаева Л.Э., Токаева С.К., Дзгоева М.Р. Индикаторы уровня адаптивности управления промышленного предприятия // Устойчивое развитие горных территорий. 2013. Т. 5. № 1. С. 85-89.
3. Тадтаева В.В., Цаллагова Л.М., Битиева В.В. Система корпоративного управления компанией // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 5. № 10 (118). С. 91-95.
4. Тогузова И.З., Агузарова Ф.С. Оценка эффективности корпоративного управления компанией с государственным участием. М.: ООО «Издательство Прометей». 2022. С. 200.
5. Хубаев Т.А., Бокиева М.Б. Реализация принципов корпоративной социальной ответственности в корпоративном управлении // Молодежь и наука: актуальные проблемы социально-экономического развития регионов России: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции, приуроченной к 100-летию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. 2019. С. 195-198.
6. Шарохина С.В., Пудовкина О.Е. Взаимосвязь функциональных подсистем корпоративного управления // Вестник Евразийской науки, 2020. Т. 12. № 1. С. 70.