

*С.Б. Зайнуллин\**

## **ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ИНТЕРЕСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И СУБЪЕКТОВ, СОСТАВЛЯЮЩИХ ВНЕШНЮЮ И ВНУТРЕННЮЮ КОРПОРАТИВНУЮ СРЕДУ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена взаимодействию интересов предприятия и интересов субъектов корпоративной среды. Автором произведено разделение корпоративной среды на внутреннюю, куда включены миноритарные и мажоритарные акционеры, совет директоров, менеджмент и персонал предприятия, и внешнюю, куда включены государственные и местные органы власти, общественные организации, партнеры и прочие предприятия.

Взаимодействие с хозяйственной средой имеет огромное значение не только для эффективной деятельности, но и для самого существования предприятия. В связи со сменой общественно-экономической формации и развитием рыночных отношений в России существенно меняется хозяйственная среда и к первоочередным задачам руководителей предприятий относятся мониторинг динамики и среды и позиционирование предприятия с учетом указанной динамики. Особое значение это имеет в условиях, когда отдельные элементы среды или среда в целом проявляют агрессивность в отношении предприятий. Необходимо учитывать интересы иных хозяйствующих субъектов, их планы в отношении предприятия, возможность агрессивных намерений, вплоть до достижения экстремума агрессивности – разработка и реализация планов по враждебному поглощению, что в большинстве случаев приводит к прекращению существования предприятия как самостоятельного хозяйствующего субъекта.

В условиях административно-командной системы данная проблема была неактуальна, т.к. интересы подавляющего большинства предприятий как хозяйствующих субъектов были подчинены интересам общего собственника – государства. Поэтому данный вопрос исследовался в основном в США, где предприятия существовали в условиях динамично развивающейся среды, и взаимное воздействие предприятий в экстремальной форме слияний и поглощений достигло колоссальных масштабов. В настоящее время в России субъекты хозяйственной деятельности получили экономическую самостоятель-

---

\* © Зайнуллин С.Б., 2007

*Зайнуллин Сергей Булатович* – кафедра менеджмента Самарского государственного университета.

ность от государства, что не только придало им новые возможности, но и принесло новые внешние угрозы. Ситуация в России во многом повторяет ситуацию, складывавшуюся в США, поэтому данная проблема приобретает особую актуальность в настоящее время.

В работе профессора Н.Н. Османкина «Управление нововведениями» [1.С.63] в качестве особенностей внешней среды определяются новшества, инвестиции и инновации. Новшества определяют динамичность среды, постоянны изменения уже существующих факторов, появление новых. Инвестиции подразумевают необходимость привлечения внешних ресурсов для развития предприятия, что предполагает как определенную степень открытости, публичности предприятия, так и некоторую внешнюю уязвимость предприятия. Инновации предполагают не только совершенствование технологий производства продукции, выполнения работ, оказания услуг, но и совершенствование технологий корпоративного управления. Разработка и изменение технологий корпоративного управления являются необходимой реакцией предприятия на вызов изменяющейся внешней среды. Важнейшим этапом разработки технологий корпоративного управления, по мнению автора, является анализ интересов субъектов корпоративной среды предприятия.

Главная задача высшего менеджмента организации – примирение различных и отчасти противоречивых интересов. В процессе функционирования корпораций в ее институциональную среду вовлекаются тем или иным способом различные субъекты общества и категории людей, по мнению А.В. Бандурина [2.С.43]. Поэтому руководство корпорации в процессе принятия решений должно учитывать интересы экономических составляющих общества, рассмотренных на рис. 1.

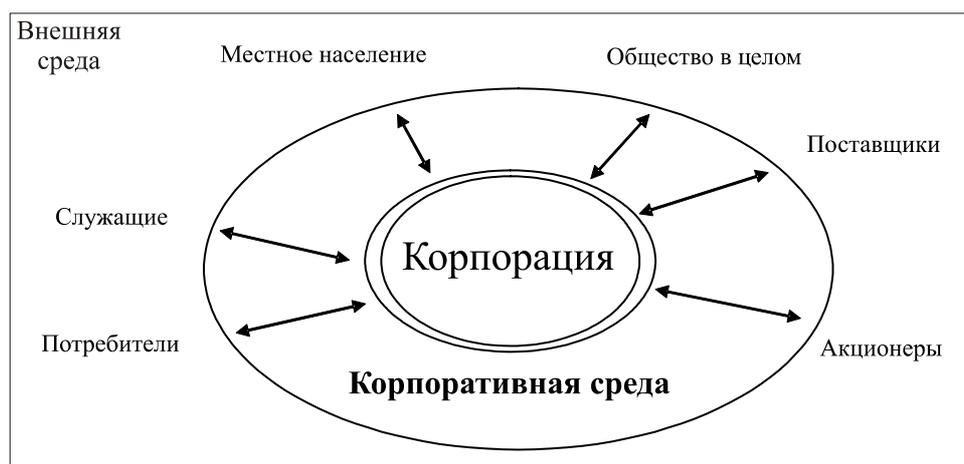


Рис1. Институциональная среда предприятия: ↔ корпоративные отношения

Институциональная среда представляет собой область взаимодействия предприятия с теми, на кого она может в силу своих возможностей оказывать влияние. Во всех принципиальных решениях корпорации должен быть достигнут баланс интересов участников корпоративных отношений, что повышает их важность и значимость.

Проанализировав существующие в теории менеджмента элементы институциональной среды, приняв их во внимание, автор предлагает свою модель воздействия институциональной среды на предприятие, причем модель, расположенную в двух сферах – сфере внешней корпоративной среды (рис. 2) и сфере внутренней корпоративной среды (рис. 3).



Рис.2. Сфера внешней корпоративной среды

Рассмотрим элементы модели воздействия на предприятие внешней среды, при этом основное значение автор уделяет методам возможного агрессивного поведения элементов и причинам агрессивного поведения.

1. Потребители могут быть недовольны выполнением предприятием своих договорных обязательств, их мотивом также может служить создание вертикально интегрированного холдинга. В первом случае возможны судебные тяжбы с требованием о взыскании задолженности, неустоек, вплоть до проведения процедуры банкротства. Во втором случае возможна попытка проведения враждебного поглощения.

2. Поставщики также могут быть недовольны выполнением предприятием своих договорных обязательств, их мотивом также может служить создание вертикально интегрированного холдинга. В первом случае возможны судебные тяжбы с требованием о взыскании задолженности, неустоек, вплоть до проведения процедуры банкротства. Во втором случае возможна попытка проведения враждебного поглощения.

3. Конкуренты могут иметь мотив устранения или ослабления конкурента, а их целью может быть экстенсивное развитие путем приобретения доли рынка предприятия. В данном случае возможны обращения и жалобы в государственные органы, как правило, в антимонопольный орган, а также возможна попытка проведения враждебного поглощения.

4. Партнеры, к которым относятся хозяйствующие субъекты, участвующие в совместных проектах, могут иметь мотив устранения предприятия из проекта. Потребители могут быть недовольны выполнением предприятием своих договорных обязательств, их мотивом также может служить создание вертикально интегрированного холдинга. В этом случае возможны судебные тяжбы по поводу участия в проекте, а также попытка проведения враждебного поглощения.

5. Заинтересованные лица – лица, заинтересованные в приобретении какого-либо одного актива или всех активов предприятия по цене, значительно ниже рыночной. В этом случае возможна попытка проведения враждебного поглощения либо корпоративного шантажа.

6. Общественные организации могут иметь мотив вовлечь предприятие в участие в своих проектах, прекратить какую-либо деятельность предприятия, получить от него пожертвования. Возможные негативные методы – шантаж, бойкот продукции или услуг предприятия, незаконные силовые акции, судебное преследование, черный PR.

7. Местное население может иметь мотив вовлечь предприятие в участие в своих проектах, прекратить какую-либо деятельность предприятия, получить от него пожертвования. Возможные негативные методы – шантаж, бойкот продукции или услуг предприятия, незаконные силовые акции, судебное преследование, черный PR.

8. Местные органы власти могут иметь цель пополнения местного бюджета, участия предприятия в местных социальных, культурных и политических программах. Имеют полномочия по осуществлению административного давления в виде предписаний, штрафов, судебного преследования, как правило, есть возможность осуществлять черный PR.

9. Региональные органы власти могут иметь цель пополнения регионального бюджета, участия предприятия в региональных социальных, культурных и политических программах. Имеют полномочия по осуществлению административного давления в виде предписаний, штрафов, судебного преследования, вплоть до уголовного, есть возможность осуществлять черный PR.

10. Федеральные органы власти могут иметь цель пополнения федерального бюджета, участия предприятия в федеральных социальных, культурных и политических программах. Имеют возможность административного давления в виде предписаний, штрафов, ликвидации предприятия, судебного преследования, в том числе и уголовного, могут осуществлять черный PR.

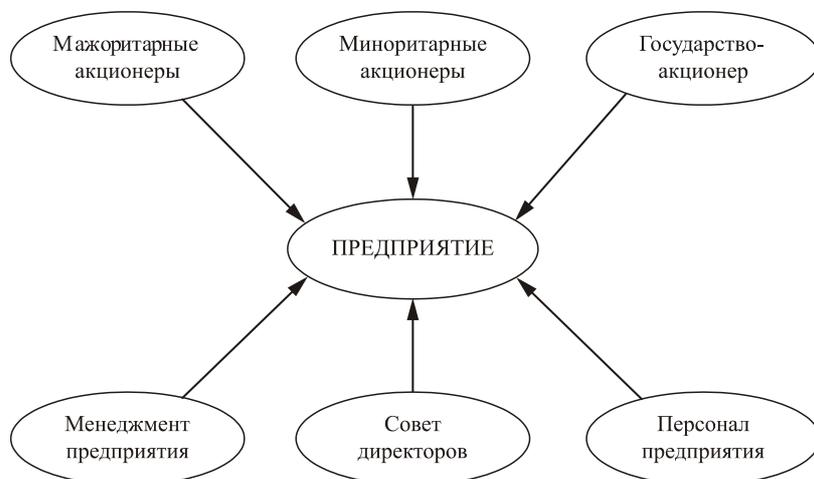


Рис.3. Сфера внутренней корпоративной среды

1. Мажоритарные акционеры имеют цель получения дивидендов от прибыли и увеличения стоимости принадлежащих им акций, они могут также увеличить свой пакет акций и отстранить других акционеров от участия в распределении прибыли.

По доли принадлежащих голосующих акций мажоритарные акционеры подразделяются на следующие виды:

1.1. Имеющие контрольный пакет акций с квалифицированным большинством 75%+1 голос, позволяющий принимать практически любые решения. Возможная цель – отстранить других акционеров от участия в распределении прибыли. Методы – размывание или скупка принадлежащих другим акционерам акций, утаивание прибыли с помощью полностью подконтрольных Совета директоров и менеджмента предприятия.

1.2. Имеющие контрольный пакет акций с простым большинством 50%+1 голос, позволяющий принимать большинство решений. Возможная цель – избрать подконтрольный Совет директоров, отстранить других акционеров от участия в распределении прибыли. Методы – размывание или скупка принадлежащих другим акционерам акций, утаивание прибыли с помощью подконтрольных Совета директоров и менеджмента предприятия.

1.3. Имеющие блокирующий пакет акций 25%+1 голос, позволяющий блокировать многие решения и продвигать своих кандидатов в Совет директоров. Возможная цель – отстранить других акционеров от участия в распределении прибыли или самим участвовать в ее распределении. Методы – скупка принадлежащих другим акционерам акций и выдвижение своих кандидатов в Совет директоров.

2. Миноритарные акционеры – не имеющие блокирующего пакета акций. Возможная цель – принять участие в распределении прибыли, выгодная продажа своего пакета акций. Методы – объединение с другими акционерами, скупка принадлежащих другим акционерам акций, выдвижение своих кандидатов в Совет директоров, корпоративный шантаж.

3. Государство-акционер, государство осуществляет свои права через Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом, цель – участие в распределении прибыли, контроль за деятельностью предприятия. При наличии специального права «золотой акции» может блокировать многие решения общества, вводить своих представителей в Совет директоров и менеджмент общества. Имеет возможность применения административного ресурса и PR.

4. Менеджмент предприятия, куда входят руководители высшего и среднего звена, а также персонал, обладающий экспертной властью и имеющий практически полный доступ к информации – бухгалтеры и юристы. Цель – «окопаться», т.е. получение стабильно высокого дохода в виде заработной платы, премии. Он может иметь мотив приобретения акций предприятия для участия в распределении прибыли, а также утаивания части прибыли от акционеров. Методы – принятие текущих решений, вывод активов, обременение задолженностью.

5. Совет директоров состоит, как правило, из представителей акционеров и менеджмента и отстаивает их интересы, но может иметь также собственную цель «окопаться», т.е. получение стабильно высокого дохода в виде вознаграждения. Он может иметь мотив приобретения акций предприятия для участия в распределении прибыли, а также утаивания части прибыли от акционеров. Методы – принятие текущих решений, вывод активов, обременение задолженностью.

6. Персонал имеет цель «окопаться», т.е. получение стабильно высокого дохода в виде заработной платы, премии, может иметь мотив приобретения акций предприятия для участия в распределении прибыли, а также утаивания части прибыли от акционеров и менеджмента. Методы – сокрытие доходов или завышение расходов, сговор с контрагентами, вредительство, забастовка, жалобы в контролирующие государственные органы и суд.

### **Библиографический список**

1. Османкин, Н.Н. Управление нововведениями / Н.Н. Османкин. – Самара:Изд-во «Самарский университет», 2002. – С.65.
2. Бандурин, А.В. Управление деятельностью корпораций в России / А.В. Бандурин. – М., 2002. – С.43.

*Статья принята в печать в окончательном варианте 15.12.2006 г.*

*S.B. Zaynullin*

**ANNOTATION TO THE ARTICLE “THE PROBLEM OF COORDINATION  
BETWEEN INTERESTS OF COMPANY AND INTERESTS OF SUBJECTS  
OF INSIDE AND OUTSIDE CORPORATE SPHERES OF COMPANY”**

This article is about interests of company and interests of subjects of corporate spheres of company. Corporate sphere has divided by author to inside and outside parts. In inside part was shown interests of minor and major stockholders, interests of state as stockholder, interests of Board of directors, of personal and management of company. In outside part was shown interests of governmental and local administrations, public organizations, partners and other companies.