

## Особенности корпоративного управления МОНГОЛЬСКИМИ КОМПАНИЯМИ

### Бор Амарсанаа

Финансово-экономический институт Монголии (г. Улан-Батор)  
Преподаватель  
amarsanaa.b@ifed.edu.mn

#### РЕФЕРАТ

В работе автор отмечает актуальность исследования национальных моделей корпоративного управления под влиянием глобализации, развития сетевого бизнеса и интеграции. Проводится анализ современных моделей корпоративного управления, описываются особенности монгольских корпораций. Автор предлагает построить адаптивную модель современной монгольской системы управления крупными корпорациями.

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Монголия, корпоративное управление, организационная культура, модели управления, глобализация

Bor A.

## Features of Corporate Management Mongolian Companies

### Bor Amarsanaa

Institute of Finance and Economics (Ulaanbaatar, Mongolia)  
Lecturer  
amarsanaa.b@ifed.edu.mn

#### ABSTRACT

The author notes the relevance of the study of national models of corporate governance under the influence of globalization, the development of e-business and integration. The analysis of modern models of corporate governance, and describes the features of Mongolian corporations. The author proposes to build an adaptive model of the modern Mongolian system of management of large corporations.

#### KEYWORDS

Mongolia, corporate governance, organizational culture, management models, globalization

Сегодня в мировой практике одной из основных форм организации и управления процессами хозяйствования стала корпорация, которая формируется как результат объединения заинтересованных сторон. Это связано с тем, что с начала 2000-х гг. в современной экономике произошли существенные изменения. Прежде всего, они характеризуются, такими факторами, как глобализация, интенсивное развитие сетевой экономики, интеграция и конвергенция, когда объединяются ранее разрозненные отрасли промышленности [6; 7]. В современных условиях глобализации и интеграции в экономике многих стран имеют место интенсивный обмен знаниями и опытом; создание совместного капитала с иностранными партнерами; развитие транснациональных корпораций, аутсорсинга.

Если на ранних этапах развития корпоративного бизнеса процесс корпоративного управления в основном был сосредоточен в руках собственников и акционеров, то в условиях современной глобальной экономики происходит разделение прав собственности и контроля; углубление несовпадения интересов собственников и наемных менеджеров (создается так называемая агентская проблема, или проблема агентских издержек [5]); актуализация различных форм интегрирования корпоратив-

ного бизнеса, которые защищают и согласовывают интересы всех участников (стейкхолдеров) бизнеса (инвесторов-собственников, акционеров, наемных работников).

Под термином «корпорация» (от лат. — «corporatio») нами понимаются такие понятия, как союз, общество, объединение. В результате проведенных исследований И. А. Храброва [9] отмечает, что наиболее удачное определение корпорации формулирует американская экономико-правовая система, в которой корпорация определяется как «организация, действующая на постоянной основе и на общественное благо, несущая ограниченную ответственность, являющаяся юридическим лицом, обладающая определенными правами и поставившая перед собой определенные цели». Некоторые авторы к корпоративным организациям относят все коммерческие организации, другие — акционерные общества, третьи — товарищества и хозяйственные общества. Каждая из этих позиций имеет свое право на существование и рациональную основу.

В странах с развитой рыночной экономикой под корпорацией понимается широко распространенная форма предпринимательской деятельности, предусматривающая юридический статус, долевую собственность и сосредоточение функций корпоративного управления в руках верхнего эшелона профессиональных исполнительных управляющих, работающих по контракту [3]. Анализ теоретических подходов к определению корпоративного управления позволяет отметить, что для успешного функционирования корпорации обязательно наличие нескольких принципиальных условий:

- 1) предпринимательская грамотность населения;
- 2) развитость экономики;
- 3) наличие профессиональных менеджеров (управляющих);
- 4) наличие собственности, существующей в различных формах (уважаемых населением и защищаемых государством);
- 5) наличие мотивированного и эффективно работающего коллектива (персонала), с которым связаны национальные особенности.

Выполнение этих условий обеспечит социальные и экономические предпосылки для эффективной реализации модели корпоративного управления и дальнейшей успешной деятельности корпорации. Специфика экономических условий, особенности законодательной базы, норм, а также стандарты и правила, сформировавшиеся в результате формальных и неформальных соглашений, привели к тому, что в разных странах получили развитие различные формы и методы корпоративного контроля и организационные модели корпоративного управления.

На примере монгольских корпораций можно отметить, что, несмотря на относительно короткий период развития процесса перераспределения прибыли, ошибки и заблуждения, можно найти и предложить пути их преодоления и определить разные этапы структурного формирования модели управления корпорации. В современной теории и практике менеджмента существуют различные модели корпоративного управления, которые были основаны на особенностях конкретных стран. Эти модели являются следствием влияния соответствующей национальной организационной культуры на корпорацию.

Англо-американская (американская, рыночная) модель корпоративного управления получила наиболее широкое распространение в США, Великобритании, Канаде, Австралии, Новой Зеландии и ЮАР. Одним из специфических факторов данной модели является распыленность акций корпораций. Участниками американской модели являются саморегулируемые организации, биржи, правительственные структуры, акционеры, директора, управляющие, предоставляющие консультационные услуги акционерам и корпорациям по вопросам голосования по доверенности и корпоративного управления, консалтинговые фирмы. Основными участниками являются менеджеры, директора и акционеры.

Японская модель управления корпорацией характеризуется такими чертами, как пожизненный найм персонала; подключение главных (ключевых) банков; организация сетевой системы (финансово-промышленной сети) или кэйрецу для внешних взаимодействий компаний; особая роль экономической политики государства в корпоративном управлении, предполагающая представительство правительства в Совете корпорации, когда она находится в затруднительном положении.

Немецкая (европейская) модель корпоративного управления является продуктом исторического развития страны, которая была феодально-раздробленной вплоть до последней трети XIX в. «Банки и крупные корпорации играют большую роль в организации экономики, чем государство, и это представляется как пример организованного капитализма», — определяют эту модель специалисты [4]. У немецкой (европейской) модели свои уникальные особенности. Они отличают ее от других моделей управления тем, что правление советов двухпалатное, в нем выделяются исполнительный (менеджеры и инсайдеры корпорации) и наблюдательный (представители акционеров, служащих и рабочих корпорации) советы; численность наблюдательного совета установлена законом и не может быть изменена акционерами; относительно голосования имеются законные ограничения в правах акционеров; это модель с доминирующим положением акционеров в процессе осуществления контроля над корпорацией. Ее используют многие страны, такие как Германия, Австрия, Франция и Бельгия.

Переходная (предпринимательская) модель корпоративного управления, как правило, характерна для стран с переходной экономикой, где еще не сложились устойчивые развитые рыночные отношения. Такая модель корпоративного управления характерна для многих стран, прежде всего для Монголии, Китая и России. Единственной структурой, которая сможет запустить и развить рыночный механизм, является само государство. Модель корпоративного управления в переходных культурах характеризуется тем, что формально присутствуют все элементы рыночных отношений, но в них реально нарушен принцип разделения собственности и контроля. Например, на практике могут встречаться такие ситуации:

- собственник управляет всеми менеджмент-процессами в корпорации, в том числе занимается оперативным управлением;
- менеджеры, принимая, что механизмы контроля недостаточно развиты, гипертрофированно пользуются своими властными полномочиями [1].

Ни в одной стране с переходной экономикой пока не существует устойчиво сложившейся модели корпоративного управления. Отсутствие устойчивости в корпоративном управлении можно объяснить влиянием следующих факторов:

- фондовые рынки в странах с переходной экономикой все еще слабо развиты, рынок ценных бумаг не отражает реальной стоимости корпораций;
- нет эффективного государственного регулирования и согласованной с бизнесом экономической политики;
- не развито коммерческое законодательство, его применение неэффективно (например, в части определения процедуры банкротства);
- роль банковского сектора в обеспечении деятельности корпораций незначительна;
- сосуществуют инсайдерская и аутсайдерская система корпоративного управления, но четко определенной системы нет [Там же].

Наконец, модель трансформационного корпоративного управления, которую предложили американские исследователи Р. Лессем и А. Шифер [10]. Авторы выделяют четыре мировые модели корпоративного управления, сформировавшиеся в зависимости от специфики природно-климатических условий, местоположения стран, территориальных особенностях и т. д. Они считают, что современной моделью успешного корпоративного управления в условиях глобализирующегося мира является модель управления преобразованиями корпорации (трансформационная модель),

объединяющая особенности различных национальных моделей управления. Такая корпорация представляет собой модель интеграционного предприятия.

Включение в модель управления национальных особенностей и учет культурологических аспектов является особенностью этой теории. Этот подход актуален для нашего исследования. Следует отметить, что возможны изменения спирального движения, которые позволяют корпорациям трансформироваться от одной позиции к другой. Модель весьма интересна тем, что авторы предлагают ее не только на корпоративном уровне, но и на уровнях национального, группового и даже индивидуального (личностного) управления.

Итак, проанализировав теоретические аспекты моделей управления корпорации в условиях современной экономики, мы можем отметить, что ведущим фактором в корпоративном управлении является фактор культуры (национальной и организационной). Это факт особенно четко прослеживается в системе управления современными монгольскими корпорациями, которые появились в 90-х гг. прошлого века, а к настоящему времени выросли до национальных корпораций, способных оказывать влияние на национальном уровне управления. Несомненно, монгольские компании имеют свою специфику управления в зависимости от фактора культуры.

Говоря о культуре организации, уместно уделить внимание принципам и ценностям достижения успеха в корпорации [8]. Так как монгольским корпорациям еще предстоит создать свою систему управления, этот вопрос особенно актуален. В последнее время в компаниях Монголии идет осознание того, что слабая модель корпоративного управления, которая, по гипотезе автора, основывается на недостаточном высоком уровне корпоративной культуры, сдерживает приток международных и внутригосударственных инвестиций. В настоящее время большинство монгольских корпораций финансируют свой бизнес в основном за счет собственной прибыли, кредитов, полученных от банков, и, в отдельных случаях, инвестиций зарубежных партнеров или государства.

Таким образом, общие черты и особенности монгольской модели корпоративного управления и моделей управления других национальных культур позволяют отметить, что в монгольской системе управления корпорацией имеют место схожие черты, характерные для зарубежных компаний, в частности, для немецких, такие как структура владения акциями и долгосрочный контроль. Но существуют и отличия между ними, например, для монгольской модели характерно право изменять размер Совета директоров. По Закону «О компаниях»<sup>1</sup>, в монгольской корпорации генеральный директор не имеет право одновременно быть председателем Совета директоров, а для американской модели таких требований не существует. По сравнению с японской моделью, корпорации Монголии не дают гарантий по пожизненному найму для своих специалистов, что способствует высокому уровню текучести кадров. Развитие экспорта сельскохозяйственных товаров и добыча полезных ископаемых привлекают зарубежных инвесторов, что способствует расширению национальных корпораций Монголии.

Нами были выявлены и раскрыты черты национальной модели корпоративного управления монгольскими компаниями, которую можно охарактеризовать на данный момент как переходную. Для нее характерны: неустойчивое распределение прав и ответственности между собственниками и менеджерами корпораций в силу сосуществования традиционной («прошлой»), смешанной («настоящей») и глобализированной («будущей») культур; отсутствие четкой иерархии соподчинения в корпорациях из-за низкого уровня дистанции и индивидуализма, которые свидетельствуют о недостаточном уровне развития рыночных отношений, об их хаотичности;

<sup>1</sup> Компаний тухай хууль, 2011. (На монгольском языке)

высокая степень способности персонала работать в команде, принимать решения и нести ответственность коллективно [2]. Монгольские корпорации отличаются высоким уровнем взаимодействия с зарубежными деловыми партнерами, способностью активно вступать в экспортно-импортные взаимоотношения.

Выявление этих черт помогает построить адаптивную модель современной монгольской системы управления крупными корпорациями, которая может эффективно вписаться в систему мировой глобализации и способствовать интенсивному развитию деловых взаимоотношений с зарубежными партнерами, построить новую модель национальной экономики Монголии, опирающуюся на принципы международного сотрудничества, обмена новыми знаниями, опытом, навыками, технологиями, товарами и услугами между странами.

## Литература

1. Антонов В. Г., Крылов В. В., Кузьмичев А. Ю. Корпоративное управление. М. : ИНФРА-М, 2006. 288 с.
2. Бор А. Влияние национальной культуры на менеджмент организации (на примере монгольской культуры) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2012. № 1. С. 88–91.
3. Блази Дж. Р., Круз Д. Л. Новые собственники (наемные работники — массовые собственники акционерных компаний). М. : Дело Лтд, 1995.
4. Деметьева А. Г. Модели корпоративного управления в условиях глобализации. М. : МГИМО-Университет, 2011.
5. Михайлов Д. М. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ). М. : КноРус, 2010. 448 с.
6. Сулейманкадиева А. Э. Оценка образовательного потенциала и перспектив развития системы непрерывного образования // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2008. № 1. С. 100–108.
7. Сулейманкадиева А. Э. Управление непрерывным образованием в условиях экономики знаний : Автореф. дис. ... д-р экон. наук. СПб., 2012. 42 с.
8. Сулейманкадиева А. Э. Методологические подходы к оценке организационной культуры фирмы // Известия Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета ЛЭТИ. 2006. № 8. С. 45–47.
9. Храброва И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. М. : Альпина Паблишер, 2007.
10. Lessem R., Schieffer A. Transformation management, towards the integral Enterprise. MPG Books Group, UK, 2009.

## References

1. Antonov V. G., Krylov V. V., Kuzmichev A. Yu. *Corporate management* [Korporativnoe upravlenie]. M. : INFRA-M, 2006. 288 p.
2. Bor A. *Influence of national culture on management of the organization (on the example of the Mongolian culture)* [Vliyanie natsional'noi kul'tury na menedzhment organizatsii (na primere mongol'skoi kul'tury)] // News of the St. Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2012. N 1. P. 88-91.
3. Blasi J. R., Kruse D. L. *New owners (hired workers — mass owners of joint stock companies)* [Novye sobstvenniki (naemnye rabotniki — massovye sobstvenniki aktsionernykh kompanii)]. M. : Delo Ltd., 1995.
4. Dementeva A. G. *Model of corporate management in the conditions of globalization* [Modeli korporativnogo upravleniya v usloviyakh globalizatsii]. M. : MGIMO University, 2011.
5. Mikhaylov D. M. *Effective corporate management (at the present stage of development of economy of the Russian Federation)* [Effektivnoe korporativnoe upravlenie (na sovremennom etape razvitiya ekonomiki RF)]. M. : KnoRus, 2010. 448 p.
6. Suleymankadiyeva A. E. *Assesment of the educational potential and prospects of development of system of continuous education* [Otsenka obrazovatel'nogo potentsiala i perspektiv razvitiya

- sistemy nepreryvnogo obrazovaniya] // News of the St. Petersburg State Economic University [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2008. N 1. P. 100–108.
7. Suleymankadieva A. E. *Management of continuous education in the conditions of economy of knowledge* [Upravlenie nepreryvnym obrazovaniem v usloviyakh ekonomiki znaniy]: Doctoral dissertation abstract. SPb., 2012. 42 p.
  8. Suleymankadieva A. E. *Methodological approaches to an assessment of organizational culture of firm* [Metodologicheskie podkhody k otsenke organizatsionnoi kul'tury firmy] // News of the St. Petersburg state electrotechnical university [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo elektrotekhnicheskogo universiteta LETI]. 2006. N 8. P. 45–47.
  9. Hrabrova I. A. *Corporate management: questions of integration* [Korporativnoe upravlenie: voprosy integratsii]. M.: Alpina Pablisher, 2007.
  10. Lessem R., Schieffer A. *Transformation management, towards the integral Enterprise*. MPG Books Group, UK, 2009.