

**КОРПОРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ И МЕЖДУНАРОДЕН
МЕНИДЖМЪНТ – ИЛИ ЗА НЯКОИ ПРОБЛЕМИ
МЕЖДУ КОРПОРАТИВНИТЕ РЪКОВОДСТВА
И МЕНИДЖМЪНТА В МЕЖДУНАРОДНИТЕ
ПУБЛИЧНИ КОМПАНИИ**

Кристиан Васков Желев¹

**CORPORATE GOVERNANCE AND INTERNATIONAL
MANAGEMENT – SOME ISSUES CONCERNING BOARD
MEMBERS AND SENIOR MANAGERS IN THE TRANSNATIONAL
PUBLIC LISTED CORPORATIONS**

Christian Vaskov Zhelev

***Анотация:** Докладът се занимава със слабо проучен проблем на съвременната управленска теория. Чрез литературен обзор се търси отговор на въпроса какво е взаимодействието между мениджмънта и корпоративните ръководства в публични международни компании. Търсенето на връзки и взаимодействия е двупосочно – от една страна как корпоративните ръководства оказват влияние на мениджмънта и от друга – могат ли мениджърите да повлияят правенето на корпоративно управление на равнище корпоративни ръководства.*

***Ключови думи:** корпоративно управление, мениджмънт, международен мениджмънт*

***Abstract:** The aim of this report is to analyze and describe the interaction between management and governance in the transnational public listed companies. The interaction and the connections are examined in two ways. On one side – what is the influence of the governance body on the management and on the other – which are the ways and what is the extend of possibility of the management to influence the corporate governance. The study is based on literature review. It starts with a general explanation of the interactions and comes down to specific aspects.*

***Key words:** corporate governance, management, international management*

Литературата в областта на мениджмънта изобилства от публикации по проблемите на управлението на компаниите. По голямата част от публикациите са посветени на типично мениджърски функции – организиране, планиране, внедряване и контрол. Публикациите в международния мениджмънт не правят изключение, а по-скоро внасят „нюанса на международността“ – как да се управляват компаниите на международно равнище – добавят се теоретични постановки за културен фактор, международно управление на човешките ресурси, особеностите на международното обкръжение, ин-

¹ Докторант към катедра „МИО и бизнес“, УНСС, София

формационно осигуряване в международна бизнес среда и т.н.. От своя страна, Корпоративното управление, имайки за своя централна „грижа“ взаимоотношенията на корпоративните ръководства с цялата гама заинтересовани лица², обръща малко внимание на взаимоотношенията между членовете на корпоративните ръководства и управляващите дейността на компанията. В настоящата публикация, на чисто теоретично ниво, се търси отговор на нееднозначни и сложни въпроси от типа на това как и до колко това взаимодействие спомага за по-ефективната работа при осъществяване на цялостното управление на международната публична компания. В последяващите редове ще бъдат пестеливо осветлени определени моменти от теоретичния задел, за да може да се изведат конкретните препоръки за това как да се подобри ефективността на очертаното взаимодействие.

Известен на академични кръгове и бизнес е целият набор на грижи (обхват) на съвременното корпоративно управление (КУ). Водещо своето начало от необходимостта от разделение на собствеността от управлението, то търпи множество метаморфози, за да се стигне до неговия съвременен облик. Същността на КУ се дава относително точно в широко признатата дефиниция на ОИСР (Организация за икономическо сътрудничество и развитие): „Корпоративното управление включва отношенията между управляващите компанията, корпоративното ръководство, нейните акционери и други заинтересовани лица“ КУ (в лицето на корпоративните ръководства, б.а.) също трябва да подсури стратегическата рамка, която да послужи, като основа за постигане на целите на компанията, както и способите (средствата), необходими за постигане на тези цели и да определи как това постигане ще бъде следено и контролирано”.

Какво обаче можем да направим като изводи, ако дешифрираме тази обща и в същото време широко обхватна дефиниция?

На първо място може да се каже, че се извежда на преден план увеличаване благосъстоянието на акционерите (собствениците на компанията), чрез избраните от тях представители (корпоративните ръководства³). Тези представители имат задължението и грижата да подсурият управленският екип на компанията (мениджмънт) да преследва дългосрочното увеличаване на благосъстоянието на акционерите. Тук от чисто теоретична гледан точка се почива на теория за принципал – агент и теория за икономия, които са основополагащите теории, дали тласък на развитието на съвременното КУ. Съвременните измерения на КУ се простираат далеч по-всеобхватно. Към настоящия момент обект на интерес на КУ са цялата гама от заинтересовани лица или това са всички онези субекти, които имат отношение към дейността на компанията.

Внимание заслужава и фактът, че определени моменти от неинституционалната икономика се припознават в съвременното разбиране за КУ – теория за транзакционните разходи по сделката, теория за заинтересованите лица, та дори и определени моменти от т.нар. политически теории. Тук може да се потърси определена дифузия с така нареченото справедливо управление (fair management), а то почива на основата на отговорност, отчетност и прозрачност при ръководните кадри на компанията.

На второ място, в дефиницията проличава, че корпоративните ръководства са тези, които осигуряват стратегическата рамка на организацията и дават насоките за то-

² Тук се възприема съвременното разбиране за заинтересовани лица. Постановката и дебатите за теория за заинтересовани лица се приемат за известни

³ Става въпрос за съвети на директорите (едностепенна система на управление) и управителни съвети и надзорни съвети (двустепенна система на управление)

ва как тя да бъде внедрена. Тук, макар и не експлицитно, става въпрос и за това кои ще са приоритетите на компанията и за определени насоки как тя да ги изпълни⁴.

На следващо място доброто КУ предполага и ефективна рамка за вътрешен контрол в самата организация, което от своя страна би довело до ефикасно и ефективно използване на ресурсите.

Гореизложените тълкования на дефиницията се допълват аргументативно и от принципите за КУ на ОИСР⁵, които могат схематично да бъдат представени по следния начин:

- Осигуряване на основа за създаване на ефективна рама за КУ
- Права на акционерите и ключови техни функции
- Равнопоставено третиране на акционерите
- Роля на заинтересуваните лица в КУ
- Разкриване на информация и прозрачност
- Отговорности на корпоративните ръководства.

В светлината на принципите, както и в унисон с основополагащите теоретични моменти могат да се изведат следните основни задължения на корпоративните ръководства, когато се касае за връзката корпоративни ръководства – международен мениджмънт⁶:

- Следене за успешното внедряване на устоите на доброто КУ в различните нива на организацията;
- Установяване на високи стандарти за управление и съблюдаване на тяхното изпълнение;
- Одобряване на набор от процедури за привеждане в изпълнение на приетата от корпоративните ръководства стратегическа рамка;
- Одобряване на процедури по идентифициране и управление на риска;
- Установяване на интегрирани системи за вътрешен контрол в организацията (в т.ч. и подsigуряването на ефективна система на информационните потоци).

Въпреки това рядко в изследванията се представя връзката собственост – корпоративни ръководства – управление на дейността на компанията и дори нейните задгранични операции. Това е така и защото това е една интердисциплинарна област на познанието с не винаги явно проявяващи се връзки. В българската литература тази връзка се извежда на преден план от проф. Боева⁷. В търсене на аргументи в цитирания труд, авторът определя като базови следните моменти:

- Статутът на публичност на ТНК определя управлението на собствеността, което задава тон на отделни аспекти на управленските решения и на управлението на задграничните действия;

- По повод на управлението, разглеждано като набор от решения и функции, се извеждат на преден план задълженията на корпоративните ръководства за разкрива-

⁴ В тази търсене на връзката КУ – Международен мениджмънт може да се приведе и още един аргумент: Изследване сред водещи компании във Великобритания през 2013 година показва, че 70 % от мениджърите на компаниите вярват, че именно доброто КУ е фактор с основна тежест, когато става въпрос за достъп на компанията до капиталовите пазари.

⁵ Тук се борави с Принципи на ОИСР за КУ 2004, като авторът е наясно с настоящия дебат за ревизиране на принципите 2014/2015 год.

⁶ Тук става въпрос и за поделения на компаниите зад граница, макар да не са експлицитно очертани характеристиките на международния мениджмънт.

⁷ Боева, Б., Мениджмънт в условията на интернационализация и глобализация, София, 2014.

не на информация за дейността на компанията пред заинтересованите лица, както и при избягването на корупционни практики (задължения присъщи и надолу по веригата на управление, б.а.)

- Изисквания от областта на управлението на човешките ресурси се интегрират в оценката на работата на работата на надзорните съвети и съветите на директорите
- КУ задава рамката, в която се развиват управленските функции и решения

Важният извод, до който се стига, е, че КУ и мениджмънт запазват своята самостоятелност, но те си и взаимодействат. В представения труд се извежда и още една връзка, а именно, че корпоративното управление играе ключова роля за решения и стратегически ходове при големите ТНК.

До тук стана известно, че тази връзка съществува, макар и не винаги да е извеждана на преден план в теорията. За формиране на по-пълна представа каква е ролята на мениджърите в корпоративното управление би следвало да погледнем в дълбочина проблема. Казано по друг начин – да се задълбочим в приведената на предшествашите редове връзка и да прозрем какво се крие под традиционното схващане за разделено изучаване на тези две категории.

В търсене на този отговор ще бъде представено обобщено виждането на Джордж Стайнър^{8, 9}: Съгласно логиката на цитирания автор, ролята на изпълнителните ръководства (висшия мениджмънт на компанията) могат да бъдат обобщени по следния начин:

- ✓ Те трябва да са с ясното съзнание, че стратегическото управление е тяхна отговорност. Също така трябва да разбират, че част от тези отговорности могат да бъдат делегирани надолу по структурата на управление, но определено не и всички;
- ✓ Те са отговорни за създаването на вътрешен климат в организацията, който да способства за постигането на очертаните в стратегията цели;
- ✓ Те са отговорни за създаването и подсиуряването на работещи правила и процеси, спомагащи изпълнението на стратегията, които да са адекватни и на спецификата на компанията
- ✓ те трябва да бъдат ангажирани при планирането;
- ✓ Те трябва лично да провеждат срещи с мениджърите надолу по организационната структура, когато се касае за планиране и изпълнение на стратегията;
- ✓ Те трябва да са убедени, че съществува адекватна оценка по изпълнението на стратегията;
- ✓ Те трябва да се уверят, че съществува добре изградена система за обратна връзка в цялата организация, особено ще се касае до изпълняване на стратегията
- ✓ Те са отговорни за докладването на резултатите от изпълнението на стратегията пред корпоративните ръководства.

Какво прави впечатление тук? Ако мениджмънта не постигне възпътените в тяхната роля отговорности, то няма да може да се представи вярна и безпристрастна на информация на заинтересованите лица. Налице ще бъде информационна асиметрия, която нарушава принципите на разкриване на информация и прозрачност, съобразяване със заинтересованите лица и т.н., а тези принципи са сред устоите на съвременното КУ. Всичко това подвежда към неправилни стратегически решения и безспорно до по-

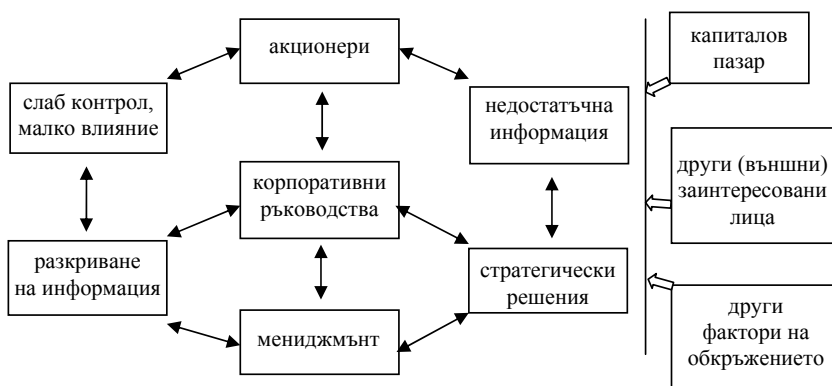
⁸ Steiner, G. A., Strategic planning: What Every Manager Must Know, New York: Free Press, 1979

⁹ Умишлено е представено изследване на по-малко известен на българската академична и делова общност автор

нижаване на стойността на компанията в дългосрочен аспект, което по същество може да бъде разбрано и като спад в цените на акциите.

Допълнителна информация по определени аспекти на очертаните проблемни области може да бъде потърсена и в последващата фигура.

Фигура 1. Относно някои връзки между корпоративното управление и мениджмънта



Източник: Разработено от автора на база на логиката различни източници

Така предложеният графичен модел затвърждава още веднъж досега направените изводи от различните цитирани автори за управлението като функция на собствеността, за ролята на изпълнителните ръководства, за политиката по съобразяване със заинтересованите лица, за стойността на компанията и т.н.

Интерес в очертаната посока представлява и едно друго становище – това на практиката, представено и прието на научен форум^{10, 11}. В това съчинение се стига до доказателство, че всъщност е възможно, реално и необходимо да се разгледа и една друга гледна точка на въпроса – ролята на мениджмънта в системата на корпоративното управление. На база интердисциплинарна терминологична транслация (прави се заемка от клоновете на биологичното познание) авторът определя класификационни признаци и разделя условно таксономични единици: корпоративни ръководства и мениджъри. Те са разгледани като условни, защото е известен фактът, че в повечето случаи висшия мениджмънт на компанията е и част от корпоративните ръководства. Основен обект на критика, за разлика от традиционните изследвания, са корпоративните ръководства, а не мениджмънта на компанията, макар критика да е отправена към действията и на двата обекта на изследване. Авторът отправя препоръки за това как да работи по-успешно цялостната управленска система на компанията. Тези препоръки са представени като седем основни принципа за подобряване на взаимодействието между мениджмънт и корпоративни ръководства, а от там и цялостната работа на организацията.

¹⁰ Tunjic, P., The Contribution of Senior Mangers to Corporate Governance: A Practitioner's Perspective, 2010.

¹¹ На база представяне на логиката на този материал на следващите редове ще бъде направен опит за осветляване на обратната страна на връзката – а именно взаимоотношенията висш мениджмънт на компанията – корпоративни ръководства.

Принцип	Коментар
1. Работете като екип	Членове на корпоративното ръководство са обикновено и мениджъри. Различните членове на корпоративното ръководство са с различни функции в компанията, а от тук те имат и различно поведение при вземане на решение. В тази връзка запомнете, че корпоративните ръководства дават насоки, но мениджмънта на компанията не само управлява!
2. Структурирайте мениджърския екип така, че да може да изпълнява и функции в корпоративното ръководство	Когато назначавате мениджъри, вземете предвид дали кандидатите имат нужните умения и квалификация да поемат евентуална роля и в корпоративното ръководство
3. Коммуничайте активно и разяснявайте функциите на членовете на корпоративното ръководство на мениджмънта	Ясно разяснете мястото и ролята на всеки един от членовете на корпоративното ръководство на мениджърите във връзка с функциите, които те изпълняват и отговорностите, произтичащи от тези функции. Това е необходимо, за да се осигури адекватна работа на цялата система на управление и адекватно поведение при изпълнение на задачите. Направете това извън стандартите характеристики на заеманите длъжности.
4. Следете за гъвкавост и адаптивност	Членовете на корпоративните ръководства (КР) и мениджърите трябва да са адаптивни. Те трябва да изпълняват своята роля в точното време. Например ако определен член на КР настоятелно и постоянно контрира мениджър, това е показател, че той не изпълнява своята роля, защото по този начин се фокусира върху определен проблем и по този начин бави работата на цялото КР.
5. Спазвайте правилата на екипа	Преди да се оплачете от действията и/или бездействията на определен член на КР или от мениджър, се запитайте дали вашето поведение е в съответствие с вашата роля и изпълнението на задачите от ваша страна в дадения момент. Корпоративното ръководство е нужно да подхожда с признание и уважение към дейностите и функциите осъществявани от мениджмънта. Това е така, защото мениджъра изпълнява двойна функция – веднъж е член на корпоративното ръководство (задава стратегическата линия на развитие на компанията) и втори път попада в хипотезата на управляващ изпълнението на Всяко намесване на корпоративното ръководство в оперативното управление на компанията задължително води до липса на време за работата на корпоративните ръководства и/или загуба на ресурс (капацитет) на члена на КР, който се оказва ценен.
6. Оценявайте корпоративното ръководство в неговата цялост	Компаниите трябва да оценяват работата както на мениджмънта, така и на корпоративните ръководства. КР трябва да насърчават мениджмънта при вземане на решения. Нещо повече, оценката всички членове на КР трябва да бъде на база работата им като такива, независимо дали изпълняват ролята и на мениджъри.
7. Убедете се, че мениджърите, които са членове на корпоративните ръководства притежават нужните качества да заемат този пост.	Компаниите и обучаващите институции (вкл. университетите) трябва да подсилят адекватно обучение за изпълнение на функции като членове на корпоративните ръководства. Заемането на пост в корпоративното ръководство не трябва да бъде ad hoc. Много често се появява проблем с квалификация, качества на ръководните кадри и т.н., именно заради такива назначения. Това довежда до нежелани проблеми и последствия.

Източник: Адаптирано от автора по: Tunjic, P., The Contribution of Senior Mangers to Corporate Governance: A Practitioner's Perspective

Видно от принципите и поясненията към тях е, че практиката също признава за очертаните връзки и взаимодействия. Препоръките тангетират в една или друга степен с правила и устои на съвременното КУ, както и с такива на мениджмънта.

На база теоретичния обзор и представеното становище от практиката можем да обобщим, че доказателства за връзката корпоративно управление – мениджмънт (в т.ч. и международен) съществуват. В търсенето на връзки и взаимодействия бе установено, че това те са двупосочни – от една страна корпоративните ръководства оказват влияние на мениджмънта и от друга – мениджърите могат да повлияят правенето на корпоративно управление на равнище корпоративни ръководства. Това взаимодействие е важно за практиката. Липсата на добро взаимодействие повлиява вземането на информирани стратегически решения, което от своя страна води до преки пред дългосрочното развитие на компанията. В същото време се налага и още един извод – липсва систематизирано знание по въпроса. Това е една благодатна почва за бъдещи емпирични изследвания.

Литература:

1. Babu, Jawahar. *Role Of Corporate Governance In Strategic Management*. KMM Institute of Post Graduate Studies, 2012.
2. Charti, Brian J. *The Case for Subsidiary Corporate Governance*. RBC Financial Group, 2009.
3. Donaldson, T. & Preston. „The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications.“ *Academy of Management Review*, 1995: 65-91.
4. Lex Donaldson, James H. Davis. „Stewardship Theory or Agency Theory:CEO Governance and Shareholder Returns.“ *AUSTRALIAN JOURNAL OF MANAGEMENT*, 1991.
5. OECD. *Principles of corporate governance*. OECD, 2004.
6. Peter Tunjic. „The Contribution of Senior Mangers to Corporate Governance:A Practitioner’s Perspective.“ 2010.
7. Steiner, George. *Strategic planning: What Every Manager Must Know*. New York: New York: Free Press, 1979.
8. Sullivan, John D. „The moral compass of companies.“ *Focus 7 (IFC)*.
9. Боева, Бистра. *Корпоративно управление – от мощните корпорации към икономиките в преход*. София, 2001.
10. Боева, Бистра. *Корпоративно управление*. София: УНСС, 2006.
11. Боева, Бистра. *Мениджмънт в условията на интернационализация и глобализация*. София: Издателски комплекс – УНСС, 2014.