

УДК 338.24

DOI: 10.17072/2218-9173-2017-1-43-51

ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ОДНОГО ИЗ ПРИНЦИПОВ G20/ОЭСР – РОЛЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ (НА ПРИМЕРЕ КОРПОРАЦИИ «ТОЙОТА»)

А. В. ШАШКОВА

канд. юрид. наук, доцент кафедры конституционного права
ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений
(университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации»,
119454, Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 76
ORCID: 0000-0001-7545-4216
ResearcherID: B-1435-2016
Электронный адрес: a.shashkova@inno.mgimo.ru

Правильная ссылка на статью:

Шашкова А. В. Практическая реализация одного из принципов G20/ОЭСР – роль заинтересованных лиц (на примере корпорации «Toyota») // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2017. Т. 9, № 1. С. 43–51. DOI: 10.17072/2218-9173-2017-1-43-51.

Введение: в статье раскрываются уровни влияния как различных стейкхолдеров на корпорацию, так корпорации на стейкхолдеров через призму заинтересованных лиц – работников корпорации, на успешном примере Toyota Motor Corporation.

Цель: выявить положительные примеры практического применения одного из шести Принципов корпоративного управления G20/ОЭСР – роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией.

Методы: диалектический метод познания социально-политических, юридических и организационных процессов с его принципами развития, целостности, системности; метод системного анализа; исторический метод; частнонаучные методы исследования: формально-логический, сравнительно-правовой.

Результаты: выявлена возможность практического взаимодействия между работниками и менеджментом корпорации на примере Toyota Motor Corporation; доказана практическая реализация принципа участия работников в управлении корпорацией; показана перспектива применения одного из Принципов G20/ОЭСР.

Выводы: для поднятия производительности корпорации требуется: применять на практике Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР; опираться на успешный зарубежный опыт при реализации стратегии управления человеческим капиталом; учитывать конкретные примеры фактической реализации рекомендаций Принципов корпоративного управления G20/ОЭСР. Корпорация «Toyota Motor Corporation» своим примером подтверждает возможность практического применения Принципов, в частности, одного из них – роль заинтересованных лиц – для поднятия производительности корпорации.

Ключевые слова: Toyota; Принципы корпоративного управления; G20/ОЭСР; инновации; стейкхолдер; заинтересованные лица

Соблюдение крупными компаниями принципов должного корпоративного поведения становится все более важным фактором принятия инвестиционных решений. Те компании, которые стремятся в полной мере

воспользоваться возможностями глобальных рынков капитала и привлекать долгосрочный капитал, должны иметь такие механизмы корпоративного управления, которые пользуются доверием, понятны и соответствуют международным принципам (Шихвердиев, 2006). Редакция Принципов корпоративного управления 2015 года отразила некоторую специфику ведения бизнеса национальными, региональными и международными корпорациями. Хотя Принципы G-20/ОЭСР не могут в полной мере учесть правовые, культурные и экономические особенности отдельного государства, что предполагает развитие данных Принципов отдельными корпорациями, но создают благоприятную основу для ведения деятельности в любом регионе.

Если Принципы корпоративного управления ОЭСР 1999 года охватывали пять аспектов корпоративного управления, такие как права акционеров, равное к ним отношение, роль владельцев долей участия в капитале компании, раскрытие информации и прозрачность, а также обязанности советов директоров (Шашкова, 2013, с. 168), то Принципы G-20/ОЭСР, делая фокус на правах акционеров, рассмотрели корпоративное управление со всех сторон: здесь уделяется внимание и правам институциональных инвесторов, и посредникам на рынке ценных бумаг, и заинтересованным лицам, включая интересы наемных работников. Отдельные главы посвящены обязанностям совета директоров и раскрытию информации. В Принципах корпоративного управления G-20/ОЭСР 2015 года содержится 6 разделов:

I. Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления.

II. Права акционеров, равное отношение ко всем акционерам и ключевые функции собственности.

III. Институциональные инвесторы, рынки ценных бумаг и иные посредники.

IV. Роль заинтересованных лиц.

V. Раскрытие и прозрачность информации.

VI. Обязанности совета директоров¹.

Наибольший интерес представляет собой анализ роли заинтересованных лиц в осуществлении должного корпоративного управления. Порядок участия заинтересованных лиц в корпоративном управлении упоминается практически в каждом разделе Принципов корпоративного управления G-20/ОЭСР. Кроме того, роли заинтересованных лиц в корпоративном управлении уделяется особое внимание в разделе IV Принципов². Принципы не дают четкого определения заинтересованных лиц. Классическое определение стейкхолдеров – это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит (Гугинс, 2005, с. 80). Данное определение

¹ Принципы корпоративного управления G-20/ОЭСР [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2615028e.pdf> (дата обращения: 02.02.2017).

² Следует отметить, что в переводе на русский язык используется термин «заинтересованные лица», в то время как в официальном английском варианте текста G20/OECD Principles of Corporate Governance – термин «стейкхолдер (stakeholder)», который, по нашему мнению, более полно отражает суть и значение данного принципа. Поэтому автор в дальнейшем пользуется термином «стейкхолдер».

предложено директором Центра по корпоративному гражданству Бостонского колледжа Бредли Гугинсом. Стейкхолдеров разделяют на две группы: первичные и вторичные. Первичные стейкхолдеры – ближний круг, осуществляющий легитимное и прямое влияние на бизнес: акционеры, клиенты, сотрудники, партнеры по производственной цепочке. Именно этих заинтересованных лиц Принципы корпоративного управления G-20/ОЭСР и рекомендуют учитывать при информировании либо принятии решений корпорацией. Однако бизнесмены по всему миру считают, что необходимо признавать интересы всех групп стейкхолдеров (Мельников, 2014, с. 2), в том числе и вторичных стейкхолдеров. Стейкхолдерами, представляющими дальний круг, или вторичными стейкхолдерами являются местная и государственная власть, другие корпорации, конкуренты, инвесторы, местные сообщества, средства массовой информации, некоммерческие организации, местные активисты, формирующие общественное мнение.

Различные группы стейкхолдеров могут преследовать различные, а иногда и противоречащие друг другу интересы. Если акционеров заинтересованы в материальном доходе корпорации и развитии бизнеса, то сотрудники – в престижности компании и высокой заработной плате. Наиболее требовательные стейкхолдеры, интересы которых следует учитывать для развития бизнеса, – клиенты, наименее – поставщики. При этом интересы клиентов корпорации также могут быть взаимопротиворечащими.

Заинтересованных лиц можно классифицировать на лиц, оказывающих на корпорацию большее или меньшее влияние. В зависимости от своего положения стейкхолдеры подразделяются на тех, кто оказывает влияние на корпорацию и на тех, на кого корпорация оказывает влияние. Так, государство является одним из стейкхолдеров корпорации. Оно, несомненно, может серьезным образом повлиять на корпорацию. Причем оно может выступать как в роли единого института, оказывающего влияние на корпорацию, так и разрозненные представители государственной власти, обладая личными интересами и рычагами влияния, могут воздействовать на корпорацию. Данное влияние может быть оказано на корпорацию в целом либо на отдельных ее представителей, от которых зависит принятие решений: директора, финансовых управляющих, закупщиков (Кудряшова, 2010, с. 12). Одновременно происходит и обратное влияние корпорации на государство. Благодаря корпорациям происходит экономический рост государства, создаются рабочие места, осуществляется экспорт продукции, чтобы обеспечить определенное место государства в мировой экономике. Транснациональные корпорации приобретают в таком свете особую полезность: такие корпорации обычно платят более высокую зарплату, больше экспортируют и большее внимание уделяют новым исследованиям и разработкам.

Кроме государства, местных властей и клиентов, весомое влияние на корпорацию могут оказывать акционеры, ключевые сотрудники, финансисты: в зависимости от того, где сконцентрированы наиболее значительные силы корпорации. Влияние стейкхолдеров на корпорацию может состоять в попытках изменить ход стратегического развития корпорации, уклонении от сотрудничества либо совершении иных враждебных действий. Миноритарные

акционеры также могут оказывать воздействие на корпорацию, злоупотребляя своими правами и подавая многочисленные иски в различные судебные инстанции. Если проанализировать судебную практику в России в отношении оспаривания акционерами совершенных корпорацией сделок без надлежащего предоставления информации акционерам, то можно прийти к следующему выводу: в большинстве случаев акционерам не удавалось добиться признания решений корпорации недействительными. Основаниями для оставления решения в силе являются, как правило, следующие: нарушения закона не причинили акционеру убытки, ограничения прав акционера формально соответствуют законодательству либо не извещение акционеров о проведении собрания не является существенным (Караулин, 2004). Но есть случаи, когда суд защищает права акционеров, которые, по нашему мнению, неочевидно, что соответствуют законодательству. Примечателен в этом отношении случай защиты судом прав акционера, которому были выданы ненадлежащим образом заверенные копии. Суд применил указ Президиума Верховного Совета СССР³, в соответствии с которым копии документа свидетельствуются подписью руководителя или уполномоченного на то должностного лица. Несмотря на то, что требования данного указа не относятся к акционерным обществам, а ни Гражданский кодекс РФ, ни федеральный закон «Об акционерных обществах» не конкретизируют понятие «копия документа», суд встал на сторону акционера и обязал эмитента предоставить копии документов, заверенные печатью эмитента. Таким образом, для российской судебной практики характерно частое злоупотребление миноритарными акционерами своими правами.

Корпорация, имеющая должные практики корпоративного управления, знает, каким образом управлять стейкхолдерами. Обычно методики управления заинтересованными лицами подразделяются на методики установления партнерских отношений со стейкхолдерами и использование приемов для стабилизации и прогнозирования дальнейших действий: маркетинговые исследования, реклама и иные (Heller et al., 2012, с. 160).

Регулирование прав заинтересованных лиц обычно закреплено законодательно. Однако даже когда оно не получает законодательного закрепления, корпорации в своих локальных нормативных актах часто прописывают дополнительные привилегии, которые они предоставляют заинтересованным лицам. В Принципах подчеркивается, что работники корпорации должны иметь возможность участвовать в делах корпорации путем, например, участия наемных работников в советах директоров, установления четких механизмов внесения работниками предложений по ключевым вопросам деятельности корпорации, рассмотрения сообщений об их опасениях относительно незаконных или неэтичных практик корпорации. Интерес вызывают практические примеры воплощения данного принципа.

Корпорация «Toyota Motor Corporation» представляет собой пример управления важной группой стейкхолдеров – работниками корпорации.

³ О порядке выдачи и свидетельствования предприятиями, учреждениями и организациями копий документов, касающихся прав граждан [Электронный ресурс]: указ Президиума Верховного Совета СССР от 04.08.1983 г. № 9779-X. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1920/ (дата обращения: 03.02.2017).

Управление компанией «Toyota» до 1980 года осуществлялось по принципу «сверху-вниз»: топ-менеджер регулярно осуществлял проверки, рекомендовал устранить недостатки, давал указания по дальнейшей работе. Работники исполняли свои обязанности на опережение, в ожидании очередной проверки руководителя (Долгов, 2014). С 1980 года в корпорации был введен метод самостоятельного изучения проблем (Liker, 2014, с. 212). Было сформировано ядро производственной системы компании «Toyota», состоящее из следующего: самостоятельный анализ, оценка и ранжирование проблем, глубокое изучение причин проблем, самостоятельная разработка мероприятий, совершенствование производственного участка, высокий уровень мотивации, что потребовало высокой активации и вовлеченности персонала в процесс принятия решений. При этом большое внимание было уделено и уделяется в настоящее время процессу постоянного обучения и тренировки рабочих. Основными отличиями данной системы от старой являются: управление через самостоятельное мышление (ранее – управление через указание руководителя), а также то обстоятельство, что рабочие могут реально зарабатывать, участвовать в процессе распределения прибыли, если их инициатива будет принята на производстве. Корпорация не увольняет рабочих: их могут перевести на другой участок работы. Рабочих обязательно поощряют в случае достижения удовлетворительных результатов, пропагандируют улучшения (Крохмаль, 2014).

Интерес представляет отношение руководства корпорации к допущенному браку. Рабочих никогда не наказывают за это. Более того, поощряется, если рабочий допустил брак, но потом его обнаружил и сообщил об этом компании. Если рабочий в процессе производства обнаруживает, что на следующем этапе брак может быть допущен, он немедленно подает сигнал для менеджера. Следует остановка конвейера! На участок немедленно подходит менеджер, у которого есть 60 секунд для устранения причины остановки. Практически в 100 % случаях проблема решается за 60 секунд. Однако если проблему не удастся решить, то следует оповещение об остановке линии. В корпорации «Toyota» конвейер останавливается по 200–250 раз в день, в то время как в аналогичных американских корпорациях это происходит только 2–3 раза в сутки (Liker, 2010, с. 32). В настоящее время корпорация «Toyota Motor Corporation» считается эффективной инновационной корпорацией, ключевую роль в которой играет группа стейкхолдеров – работников предприятия. Данная корпорация также является примером изменения уровня давления определенной группы стейкхолдеров на компанию и установления партнерских отношений с данной группой для продвижения стратегических интересов компании.

При том что работникам следует уделять должное внимание в надлежащем корпоративном управлении и обеспечивать преимущественную очередность удовлетворения их требований как кредиторов корпорации, существуют и иные группы стейкхолдеров, о которых корпорациям не следует забывать.

Таким образом, принципы корпоративного управления G-20/ОЭСР – это действенный метод, который не только позволяет поднять производительность компании, но и является фундаментом здоровой экономики

государства. Данный рекомендательный международный акт по сути своей является арматурой, скрепляющей политическое управление и корпоративное управление. При этом речь идет о взаимодействии, а не о сращивании государственного и корпоративного управления. Выведение, как на первый взгляд кажется, сугубо предпринимательского вопроса на международный уровень свидетельствует о смене общемировых политических тенденций. В ситуации, когда корпорации с их огромными бюджетами, если речь идет о транснациональных, с их социальной функцией (они являются работодателями и содержат большую часть населения страны) начинают доминировать и на политической арене, пусть и в роли серого кардинала, появляется необходимость налаживать с ними юридическое взаимодействие. Переходя на постиндустриальный этап развития, при этом развиваясь скачками, а не эволюционно, Россия должна внимательно изучать мировой опыт внедрения данных Принципов корпоративного управления. Передовые российские корпорации, такие как ПАО «Сбербанк» или ПАО «Северсталь», учитывают инновационные мировые бизнес-процессы, создают собственные исследовательские центры, внимательно относятся к взаимодействию со стейкхолдерами. Это необходимо для обеспечения устойчивой связи между корпорациями и государством, для развития частного предпринимательства путем строгого исполнения законов (Ракитская, 2012, с. 4). Введение успешных принципов корпоративного управления в отдельной корпорации – это позиция руководства, причем как на уровне компании, так и на уровне государства, заинтересованного во взаимодействии с новыми, но влиятельными политическими акторами, что и было успешно реализовано в корпорации «Toyota».

Библиографический список

Гугинс Б. Переоценка ценностей в бизнес-сообществе // Экономические стратегии. 2005. № 8. С. 80–81.

Долгов М. Ю. Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 5. URL: <http://www.science-education.ru/pdf/2014/5/164.pdf> (дата обращения: 13.01.2017).

Караулин С. В. Арбитражная практика по защите нарушенных прав акционеров [Электронный ресурс]. URL: http://www.aoreestr.ru/Portals/0/Images/press/2012/8/karulin_3_2004.pdf (дата обращения: 16.01.2017).

Крохмаль И. Производственная система Тойота – Тотал [Электронный ресурс]. URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/total-toyota.html (дата обращения: 07.01.2017).

Кудряшова Е. В. Принцип финансового обеспечения публичного планирования в Российской Федерации // Финансовое право. 2010. № 7. С. 11–14.

Мельников Н. С. Участие стейкхолдеров в формировании стоимости компании // Мир современной науки. 2014. № 1. С. 1–8.

Ракитская И. А. Общая характеристика законодательного процесса в зарубежных странах // Законодательный процесс в зарубежных странах / Под ред. Ю. И. Лейбо. М.: МГИМО-Университет, 2012. С. 3–16.

Шапкова А. В. Борьба с легализацией незаконных доходов в контексте соблюдения конституционных прав граждан. М.: МГИМО-Университет, 2013. 168 с.

Шихвердиев А. П. Сущность и структура корпоративного управления // Корпоративное управление и инновационное развитие Севера. 2006. № 1. С. 6–27.

Heller V. L., Darling J. R. Anatomy of Crisis Management: Lessons from the Infamous Toyota Case // European Business Review. 2012. Vol. 24, № 2. P. 151–168. DOI: 10.1108/09555341211204017.

Liker J. K. The Way Back for Toyota // Industrial Engineer. 2010. Vol. 42, № 5. P. 28–33.

Liker J. K. Toyota and Kiichiro Toyoda: Building a Company and a Production System Based on Values / Handbook of East Asian Entrepreneurship / Ed. by Fu-Lai Tony Yu, Ho-Don Yan. Routledge, 2014. P. 204–213. DOI: 10.4324/9781315765693.

Статья получена 22 января 2017 года

UDC 338.24

DOI: 10.17072/2218-9173-2017-1-43-51

IMPLEMENTATION OF ONE OF G20/OECD PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE – STAKEHOLDERS' ROLE (TOYOTA CASE STUDY)

Anna V. Shashkova

Moscow State Institute of International Relations (University),
76 Vernadskiy Prospekt, Moscow, 119454, Russia

ORCID: 0000-0001-7545-4216

ResearcherID: B-1435-2016

E-mail: a.shashkova@inno.mgimo.ru

The right reference on this paper is:

Shashkova, A. V. (2017), "Implementation of One of G20/OECD Principles of Corporate Governance – Stakeholders' Role (Toyota Case Study)", *Ars Administrandi*, vol. 9, no. 1, pp. 43–51. DOI: 10.17072/2218-9173-2017-1-43-51.

Introduction. The present paper considers the implementation of one of the six G20/OECD Principles of Corporate Governance – the role of stakeholders in the management of a corporation. Stakeholders refer to a large group of different involved people of a corporation. The author does not deny the role of other stakeholders in the management of the corporation, but the Toyota Motor Corporation case shows the importance to focus on the role of stakeholders in the management of a corporation.

Aims. The paper serves to identify some positive examples of practical implementation of one of six G20/OECD Principles of Corporate Governance – the role of stakeholders in the corporation management.

Methods. The following methods are applied in the research: dialectical cognition of socio-political, legal and organizational processes with its principles of development, integrity, system; systems analysis; historical method; special methods: formal-logical, comparative-legal approaches.

Results. The problem of the stakeholders' role in the management of Toyota Motor Corporation is analyzed from historical point of view with application of the historical method and of the analysis object method.

Conclusion. The author makes a general conclusion on the example of practical interaction between workers of Toyota Motor Corporation and management of the corporation. The idea of workers' participation in the management of the corporation has lead Toyota Motor Corporation into the level of prosperous innovative corporations. The analyses of the present experience makes it possible to understand the practical use of G20/OECD Principles of Corporate Governance. The example of Toyota Motor Corporation confirms the practicability of G20/OECD Principles of Corporate Governance, in particular one of them – the stakeholders' role in the management of a corporation – to increase the corporation's efficiency. The example of Toyota Motor Corporation confirms the practicability of G20/OECD Principles of Corporate Governance, in particular one of them – role of interested parties in the management of a corporation – for increasing the efficiency of the corporation.

Key words: Toyota; Principles of Corporate Governance; G20/OECD; innovation; stakeholder; involved people

References

Gugins, B. (2005), "Revaluation of Values in Business Community", *E'konomicheskie strategii*, no. 8, pp. 80–81.

Dolgov, M. Y. (2014), "The Features of the Creation of the System of the Personnel Motivation in the Innovative Organizations", *Modern Problems of Science and Education*, no. 5 [Online], available at: <http://www.science-education.ru/pdf/2014/5/164.pdf> (Accessed 13 January 2017).

Karaulin, S. V. (2004), "Arbitration Practice in Defending Shareholders' Rights" [Online], available at: http://www.aoreestr.ru/Portals/0/Images/press/2012/8/karulin_3_2004.pdf (Accessed 16 January 2017).

Krohmal', I. (2010), "Production System of Toyota – Total" [Online], available at: http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/total-toyota.html (Accessed 7 January 2017).

Kudryashova, E. V. (2010), "Principle of Financial Provision of Public Planning in Russian Federation", *Finansovoe pravo*, no. 7, pp. 11–14.

Me'nikov, N. S. (2014), "Stakeholder Participation in the Formation of the Company's Value", *Mir sovremennoj nauki*, vol. 23, no. 1, pp. 1–8.

Rakitskaya, I. A. (2012), "General Characteristics of the Legislative Process in Foreign Countries", in Leibo, Y. I. (ed.), *Zakonodatel'nyj process v zarubezhnyh stranah* [Legislative Process in Foreign Countries], MGIMO-Universitet, Moscow, Russia, pp. 3–16.

Shashkova, A. V. (2013), *Bor'ba s legalizaciej nezakonnyh dohodov v kontekste sobljudenija konstitucionnyh prav grazhdan* [Anti-Money Laundering Fight in the Context of the Constitutional Rights], MGIMO-University, Moscow, Russia.

Shihverdiev, A. P. (2006), “Essence and Structure of Corporate Governance”, *Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie e'konomiki Severa*, no. 1, pp. 6–27.

Heller, V. L. and Darling, J. R. (2012), “Anatomy of Crisis Management: Lessons from the Infamous Toyota Case”, *European Business Review*, vol. 24, no. 2, pp. 151–168. DOI: 10.1108/09555341211204017.

Liker, J. K. (2010), “The Way Back for Toyota”, *Industrial Engineer*, vol. 42, no. 5, pp. 28–33.

Liker, J. K. (2014), “Toyota and Kiichiro Toyoda: Building a Company and a Production System Based on Values”, in Fu-Lai Tony Yu and Ho-Don Yan (ed.), *Handbook of East Asian Entrepreneurship*, Routledge, UK, pp. 204–213. DOI: 10.4324/9781315765693.

Received 22 January 2017