



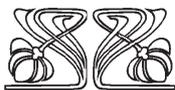
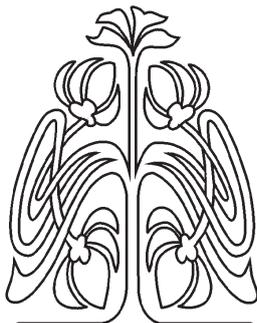
УПРАВЛЕНИЕ

УДК 338.24

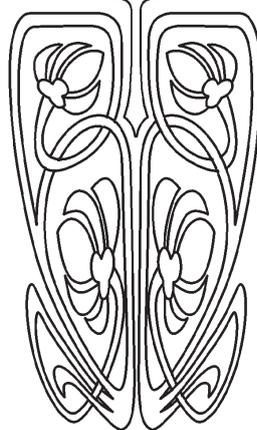
ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМАХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

О. Ю. Кириллова

кандидат экономических наук, профессор кафедры экономики,
Институт международных экономических связей, Москва.
E-mail: cg_123@mail.ru



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ



Введение. В статье обосновывается необходимость профессионализации деятельности в системах корпоративного управления российских компаний. Четкое научное выделение процессов в системах корпоративного управления позволит определить их специфику, состав трудовых действий и функций для формирования профессиональных стандартов, которые, в свою очередь, выступят ориентирами в разработке образовательных программ различного уровня для подготовки кадров в системе высшего образования. Профессионализация деятельности по корпоративному управлению нуждается в четком выделении бизнес-процессов и стандартизации функций. **Теоретический анализ.** Изучение законодательных и корпоративных норм вкупе с лучшей практикой организации работы советов директоров российских компаний позволило выделить основные предметные области (направления) деятельности в системах корпоративного управления. **Результаты.** Автор показывает связь потребностей процессов корпоративного управления с трудовыми функциями существующих профстандартов с целью обосновать существующие разрывы в квалификациях, необходимых для обеспечения деятельности в системах корпоративного управления. Деятельность по корпоративному управлению нуждается в профессионализации и специализации, что, в свою очередь, потребует реструктуризации систем корпоративного управления.

Ключевые слова: профессионализация, корпоративное управление, корпоративный контроль, профессиональные стандарты.

DOI: 10.18500/1994-2540-2017-17-2-170-176

Введение

Проблема соответствия компетенций основных образовательных программ различных уровней квалификациям рынка труда представляет собой наиболее острое противоречие российской экономической практики и неоднократно поднималась в научной литературе [1]. Ее решение напрямую связано с развитием приоритетных направлений российской экономики, обеспечением стабильных условий ведения бизнеса, развития заказной системы подготовки кадров со стороны бизнеса и государства.

В теории все принципиально ясно – система образования должна готовить кадры, количественно и качественно удовлетворяющие запросам рынка труда. Именно работодатель обязан оценить состоятельность компетентностной модели подготовки, принятой образовательной организацией к реализации. Но на практике часто возникает ситуация, когда работодатель не может сформулировать требования к квалификациям кадрового состава. Причины этого кроются в высокой динамике темпов развития, трудностях среднесрочного и долгосрочного прогнозирования и планирования, резкой смене условий ведения бизнеса.



Российский рынок труда остро нуждается в таких ориентирах, как профстандарты, актуальный перечень которых на сегодняшний день содержит более 500 позиций. Причем область экономики и управления, прямо скажем, не изобилует разнообразием специализаций. Вместе с тем процесс корпоративизации российской экономики и рост популярности принципов института корпоративного управления определили потребность в кадрах для систем корпоративного управления компаний.

В статье рассматривается профессионализация деятельности по корпоративному управлению, лежащая в основе стандартизации трудовых функций.

Теоретический анализ

«Профессионализация – ключевая особенность менеджмента. Именно профессионализация отличает менеджмент от других видов социального управления. Базой формирования данной особенности менеджмента служит развитие теории методологии менеджмента, обобщение искусства управления и опыта хозяйствования, действующая разветвленная система подготовки менеджеров, разнообразные программы и формы обучения» [2, с. 69–70]. Учитывая смысл приведенной цитаты в отношении деятельности по корпоративному управлению, следует признать, что современные системы корпоративного управления не имеют специализаций в области осуществляемых функций, и заявленная проблема в области содержания подготовки кадров для них особо актуальна.

Вывод о наиболее востребованных видах деятельности в системах корпоративного управления российских компаний можно сделать из анализа законодательных норм, новой (2014 г.) редакции Кодекса корпоративного управления и существующей практики формирования комитетов в советах директоров. Комитеты совета директоров нужны для детальной профессиональной проработки вопросов, выносимых на обсуждение в совет директоров. Если этого не происходит, совет директоров подвергается риску формального отношения к принятию решений. К регулярно выносимым на повестку дня вопросам, как правило, относят: анализ финансовой отчетности, рассмотрение сделок с заинтересованностью, ключевые показатели эффективности, мотивация менеджмента, вознаграждение членов совета директоров, планирование преемственности ключевых менеджеров и членов совета, а также другие [3].

Наиболее распространенными, формируемыми советами директоров российских корпораций, являются комитеты: по стратегическому управлению, по аудиту, по кадрам и вознаграждениям/назначениям, по рискам и по конфликтам.

Анализ их деятельности позволяет выделить следующие основные процессы:

- формирование стратегии и контроль ее реализации;
- организация корпоративного взаимодействия;
- осуществление корпоративных процедур;
- внутренний контроль и аудит.

Остальные функции и отдельные действия органов корпоративного управления можно считать вложенными в обозначенные четыре направления деятельности.

Стратегическое управление находится на стыке систем корпоративного управления и менеджмента. Представительство структуры совета директоров в процессе выработки стратегических ориентиров развития компании обусловлено контролем за соблюдением интересов собственников, которые могут не совпадать с интересами топ-менеджеров. Директора обеспечивают принятие решений в интересах собственников и перспектив развития компании. Спектр решений в области формирования и контроля стратегии подробно рекомендован Кодексом корпоративного управления. Несмотря на достаточно глубокую научную проработанность вопросов, связанных с формированием и реализацией стратегии, данная деятельность стандартизирована только в отношении процессов стратегического и тактического планирования и организации промышленных производств различного типа (единичного, серийного, массового) с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий [4].

Принимая во внимание, что принципиальной задачей корпоративного управления выступает поддержание баланса интересов стейкхолдеров (заинтересованных лиц), будем считать одним из основных процессов в системе корпоративного управления организацию корпоративного взаимодействия. За интересами каждого стейкхолдера (группы) стоят ресурсы, необходимые для осуществления основных и вспомогательных бизнес-процессов, для достижения стратегических целей. Данная позиция ведет к концептуальной перестройке системы управления корпорацией: чтобы получить требуемый ресурс необходимо поддерживать интерес стейкхолдера к участию в корпорации, а значит, мотивировать его к взаимодействию,



которое меняет режим от пунктирного к перманентному. Но важно еще и другое – управлять балансом интересов всех участников корпоративных отношений, так как от его состояния зависит количество и качество предоставляемых ресурсов. Следующая задача – эффективность взаимодействия необходимо оценивать, чтобы понимать, какие коррективы внести в следующий цикл производства и управления. Перечисленное позволяет домыслить примерное функциональное наполнение модели специалиста по организации корпоративных взаимодействий. Данные виды деятельности стандартизированы лишь частично в разных документах: профессиональных стандартах управляющего (руководителя организации) [5]; специалиста в области медиации (медиатора) [3]. Полного охвата всех функций в области корпоративного взаимодействия упомянутые документы не дают.

Предметная область корпоративного контроля весьма специфична и требует научного подхода к определению ее содержания. Необходимо отметить, что в научном смысле границы этой области индифферентны и требуют осмысления в свете сложившейся в российских компаниях практики корпоративного управления. В теоретическом смысле ряд основных и общих функций управления (например, планирование, маркетинг, управление запасами) весьма эволюционировали, в то время как контрольная деятельность до сих пор не имеет четкой концепции развития в современных условиях.

Учитывая рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору, госрегулятор в лице Банка России делает акцент на контроль регуляторного риска в кредитных организациях. Так как компании банковской сферы всегда были в фарватере экономической практики, можно ожидать, что подобный подход к выстраиванию внутреннего контроля будет распространяться и в компаниях других отраслей, чему уже есть примеры. Наиболее показательный – ПАО МТС. Компании выбирают различные схемы организации взаимосвязей между функциями внутреннего контроля, управлением рисками и внутренним аудитом, исполнительным руководством и комитетом по аудиту. Данная сфера стандартизирована наиболее полно – отдельные функции по внутреннему контролю и аудиту можно найти в различных профстандартах: «Внутренний аудитор» [6], «Специалист по внутреннему контролю» [7], «Аудитор» [8], охватывающих функции различных уровней в системе управления. Они регламентируют различные спектры должностей в организациях.

В мировой практике контроль пронизывает все аспекты деятельности компании. В системе управления современной корпорации каждый сотрудник осуществляет определенные контрольные действия в соответствии со своими функциональными обязанностями. Контроль выступает составной частью всех без исключения систем и процессов, а внутренний аудит оценивает эффективность контроля. Являясь частью системы внутреннего контроля, аудит не участвует в реализации контрольных процедур в бизнес-процессах.

Сфера стандартизации корпоративных процедур практически представляет собой белое поле. Вместе с тем и оперативный (плановый: организация и проведение ОСА, ОСУ, СД и др.), и проектный (крупные сделки, реорганизация, эмиссия и т.д.) уровни требуют присутствия профессионально подготовленных специалистов по управлению. В настоящее время эти задачи решаются на уровне корпоративных юристов или с помощью консалтинга.

Результаты

Профессионализация деятельности означает прямую связь с трудовыми функциями, осуществляемыми в системе корпоративного управления. Вместе с тем анализ существующих профессиональных стандартов показывает, что функции корпоративного управления представлены эклектично и лишь отчасти соответствуют реальным потребностям (таблица).

Из данных таблицы видно, что специализациям корпоративного управления функции профстандартов соответствуют лишь выборочно. Наиболее подробно представлено направление внутреннего контроля и аудита, а организационные и процедурные аспекты корпоративного управления практически не стандартизированы.

Таким образом, текущий этап экономического развития требует реструктуризации систем управления компаниями в соответствии с потребностями реализации принципов корпоративного управления. Деятельность по корпоративному управлению нуждается в профессионализации и специализации. Наиболее востребованными функциями в современных системах корпоративного управления выступают: стратегическое управление, организация корпоративного взаимодействия, внутренний контроль и управление корпоративными процедурами. Профессионализация деятельности по корпоративному управлению должна найти отражение в трудовых функциях профессиональных стандартов, которые выступают ориентирами подготовки кадров соответствующей квалификации.



**Трудовые функции профстандартов, относящиеся к специализациям
в системе корпоративного управления**

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ			
 Специалист по стратегическому управлению	 Специалист по внутреннему контролю/аудиту	 Специалист по корпоративному взаимодействию/ Корпоративный секретарь	 Специалист по корпоративным процедурам
1	2	3	4
ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ в соответствии с профессиональными стандартами:			
I. Управление (руководство) организацией , разработанный Национальным центром сертификации управляющих в 2010 г. с изменениями 2016 г.			
8 А.4: Выявлять интересы акционеров (владельцев) и определять стратегические цели и приоритеты развития организации	8 В.2: Осуществлять контроль деятельности исполнительного руководства	8 А.3: Следить за эффективностью применения практики корпоративного управления в компании 8 А.2: Участвовать в разрешении конфликтов акционеров. Осуществлять медиаторство в спорных или конфликтных ситуациях	
8 С.2: Определять политику мотивации и вознаграждения исполнительного руководства организации		8 А.4: Выявлять интересы акционеров (владельцев) и определять стратегические цели и приоритеты развития организации	
8 D.1: Проявлять высокий уровень личной эффективности, умений межличностного взаимодействия			
8 D.3: Задавать собственным примером высокий уровень требований к добросовестному и честному исполнению своих обязанностей в организации			
		8 Е.1: Обеспечивать защиту прав и равное отношение ко всем акционерам (владельцам)	
		8 Е.2: Учитывать интересы стейкхолдеров и требования к корпоративной социальной ответственности	
7 А.3: Разрабатывать общую стратегию организации			
7 В.4: Разрабатывать организационную структуру, частные политики и процедуры, участвовать в корпоративном управлении			
7 С.1: Организовать команду менеджеров высшего звена управления			
7 С.2: Координировать деятельность членов команды менеджеров высшего звена управления.			
7 Е.1: Оценивать проведение изменений в организации и во внешней среде			
7 Е.3: Определять необходимость и возможность изменений в организации			



Продолжение таблицы

1	2	3	4
II. Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства			
В/01.7 – В/04.7 Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации			
III. Специалист по финансовому консультированию, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 марта 2015 г. № 167н (зарегистрирован в Минюсте России 09 апреля 2015 г. № 36805)			
А/01.6 Мониторинг конъюнктуры рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, иностранной валюты, товарно-сырьевых рынков			
IV. Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 апреля 2015 г. № 236н			
	6–7 уровень Руководство структурным/ самостоятельным специальным подразделением внутреннего контроля		
	8 уровень Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта		
V. Внутренний аудитор			
	А/01.6; Б.01.7 Проведение внутренней аудиторской проверки в составе группы (самостоятельно)		
	А/02.6; Б.02.7 Выполнение консультационного проекта в составе группы		
	С/01.7; С/02.7 Разработка методики планирования деятельности службы внутреннего аудита		
	Д/01.7; Д/02.7; Д/03.7 Руководство выполнением плана работы службы внутреннего аудита		
	Е/01.7; Е/02.7; Е/03.7 Управление (руководство) службой внутреннего аудита		
VI. Аудитор			
	С 01.7; С 02.7 Руководство выполнением аудиторского задания и контроль качества в отношении аудиторских заданий		



Окончание таблицы

1	2	3	4
VI. Аудитор			
	D 01.7; D 02.7; D 03.7 Руководство рисками и контроль качества при выполнении аудиторских заданий, связанных с аудиторской деятельностью		
	F 7 Руководство подразделением аудиторской организации		
	G 7 Руководство аудиторской организацией		
VII. Специалист в области медиации (медиатор), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 15 декабря 2014 г. № 1041н			
6 уровень Ведение процедуры медиации (без специализации) A/01.6 Организационно-техническое и документарное обеспечение процедуры медиации A/02.6 Подготовка к процедуре медиации A/03.6 Ведение процесса выработки, согласования условий медиативного соглашения и завершения процедуры медиации			
		7 уровень Ведение процедуры медиации в специализированной сфере	
		8 уровень Супервизия в специализированной сфере медиации	
VIII. Специалист по управлению рисками, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 сентября 2015 г. № 591н			
6 уровень Разработка отдельных направлений риск-менеджмента			
	7B Обеспечение эффективной работы системы управления рисками		
7C	Методическая разработка, поддержание и координация процесса управления рисками		
	8D Построение и контроль процесса управления рисками		
8E	Стратегическое корпоративное управление рисками		

Список литературы

1. Кириллова О. Ю. Проблематика, задачи и перспективы развития обучения в области корпоративного управления в высшей школе РФ // Управление. 2016. № 4 (14). С. 21–26.
2. Поршнев А. Г., Разу М. Л., Тихомирова А. В. Менеджмент : теория и практика в России : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ФБК-Пресс, 2003. 528 с.
3. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» : приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 08.08.2014 № 609н. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
4. Об утверждении профессионального стандарта «Внутренний аудитор» : приказ Минтруда России от 24.06.2015 № 398н. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
5. Профессиональный стандарт «Аудитор». URL: <http://stoapr.ru/docs/2015/pforstandaud.pdf> (дата обращения: 28.01.2017).
6. Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» : утв.



- приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 апреля 2015 г. № 236н. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
7. Профессиональный стандарт управляющего. URL: <http://www.ncsu.ru/index.php/2011-09-13-17-44-59/7-2011-09-13-10-01-48/29-2011-09-13-10-15-08.html> (дата обращения: 28.01.2017).
 8. Профессиональный стандарт «Специалист в области медиации (медиатор)». Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
 9. Филатов А., Кузнецов М., Севастьянова О., Джурев Э. Организация работы совета директоров : Практические рекомендации. М. : Альпина Паблишер, 2014. 172 с.

Образец для цитирования:

Кириллова О. Ю. Профессионализация деятельности в системах корпоративного управления российских компаний // Изв. Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2017. Т. 17, вып. 2. С. 170–176. DOI: 10.18500/1994-2540-2017-17-2-170-176.

Activities Professionalization of Corporate Control Systems in Russian Companies

O. Yu. Kirillova

Institute of International Economic Relations,
35, Mosfilmovskaya str., Moscow, 119330, Russia
E-mail: cg_123@mail.ru

Introduction. Article explains the necessity of activities professionalization of corporate control systems in Russian companies. Clear scientific selection of processes in the corporate governance system will determine their specificity, the composition of labor actions and functions for the formation of professional standards, which, in its turn will perform benchmarks in the development of educational programs for various levels of training in higher education system. Professionalization of the activities on corporate governance requires a clear separation of business processes and standardization functions. **Theoretical analysis.** The study of legal and corporate standards, coupled with the best practice of board of directors organization of the Russian companies has allowed to identify the main subject areas (directions) of activity in the corporate governance systems. **Results.** The author shows the relationship of corporate governance processes needs with the labor functions of existing professional standards for the purpose of justify the existing gaps in the qualifications required for the operation of corporate governance systems. Corporate management activities needs a professionalization and specialization, which in turn will require the restructuring of the corporate governance systems.

Key words: professionalisation, corporate governance, corporate control, professional standards.

References

1. Kirillova O. Yu. Problematika, zadachi i perspektivy razvitiya obucheniya v oblasti korporativnogo upravleniya v vysshei shkole RF [Problems, problems and prospects of development of education in the field of corporate governance in the higher school of the Russian Federation]. *Upravlenie* [Management], 2016, no. 4 (14), pp. 21–26 (in Russian).
2. Porshnev A. G., Razu M. L., Tihomirova A. V. *Menedzhment: teoriya i praktika v Rossii* [Management: Theory and Practice in Russia. Textbook]. Moscow, FBK-Press, 2003. 528 p. (in Russian).
3. Ob utverzhdenii professional'nogo standarta «Spetsialist po strategicheskomu i takticheskomu planirovaniyu i organizatsii proizvodstva»: prikaz Mintruda Rossii ot 08.09.2014 № 609n (On approval of the professional standard «Specialist in strategic and tactical planning and organization of production». Order of the Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation of 08.09.2014 No. 609n). *ATP «Garant»* [electronic resource] (in Russian).
4. Ob utverzhdenii professional'nogo standarta «Vnutrenniy auditor»: prikaz Mintruda Rossii ot 24.06.2015 № 398n (On approval of the professional standard «Internal auditor». Order of the Ministry of Labor of Russia of 24.06.2015 No. 398n). *ATP «Garant»* [electronic resource] (in Russian).
5. Professional'nyi standart «Auditor» (Professional standard «Auditor»). Available at: <http://sroapr.ru/docs/2015/pforstandaud.pdf> (accessed 28 January 2017) (in Russian).
6. Professional'nyi standart «Specialist po vnutrennemu kontroliu (vnutrenniy kontroler): utverzhen prikazom Ministerstva truda i sotsial'noi zaschity RF ot 22.04.2015 № 236n (Professional Standard «Specialist in internal control (Internal Auditor)». Approved by the Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation of 22.04.2015 No. 236n). *ATP «Garant»* [electronic resource] (in Russian).
7. *Professional'nyi standart upravliayuschego* (Professional control standard). Available at: <http://www.ncsu.ru/index.php/2011-09-13-17-44-59/7-2011-09-13-10-01-48/29-2011-09-13-10-15-08.html> (accessed 28 January 2017) (in Russian).
8. Professional'nyi standart «Spetsialist v oblasti mediatsii (mediator)» (Professional standard «The Expert in the field of Mediation (Mediator)»). *ATP «Garant»* [electronic resource] (in Russian).
9. Filatov A., Kuznecov M., Sevast'ianova O., Dzhurayev E. *Organizatsiya raboty soveta direktorov: Prakticheskie rekomendatsii* [Organization of the Board of Directors: Practical Recommendations]. Moscow, Alpina Publisher, 2014. 172 p. (in Russian).

Cite this article as:

Kirillova O. Yu. Activities Professionalization of Corporate Control Systems in Russian Companies. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2017, vol. 17, iss. 2, pp. 170–176 (in Russian). DOI: 10.18500/1994-2540-2017-17-2-170-176.