



УДК 005.521

## ПОНЯТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОСНОВЫ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ

Л. Н. Леванова

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга,  
Саратовский государственный университет  
E-mail: levanova1@mail.ru



**Введение.** В последнее время на страницах научной литературы все больше становятся популярными для обсуждения проблема корпоративного управления в российской экономике и построение эффективной системы корпоративного управления в отечественных корпорациях. Причинами этого являются дефицит инвестиционных средств на рынке капитала и неразвитость систем корпоративного управления в компаниях. С целью привлечения инвесторов отечественным корпорациям следует построить эффективные системы корпоративного управления, а для этого необходимо знать, из каких элементов состоит эта система. **Теоретический анализ.** На основе анализа содержания корпоративного управления как процесса и научной области исследования автор дает свое видение причин построения системы корпоративного управления и ее содержания. Проводится дискуссия с исследователями данной проблемы на предмет определения системы корпоративного управления и ее элементов, аргументируется включение того или иного элемента в систему, сопоставляется каждый элемент с блоками корпоративного управления. Рассматривается такое понятие, как «корпоративная динамика», связь ее с PhICS-моделью. **Результаты.** Анализ подходов к системе корпоративного управления позволил сформулировать собственное видение данной категории, выявить цели ее построения и обосновать включение следующих элементов в ее состав: внутренние органы, внешние и внутренние механизмы, информационное обеспечение и процессы корпоративного управления.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, система корпоративного управления, Международная передовая практика корпоративного управления.

### Введение

В последнее время на страницах научной литературы все чаще обсуждаются проблема корпоративного управления в российской экономике и построение эффективной системы корпоративного управления в отечественных корпорациях. Причин этому можно выделить несколько.

Во-первых, актуальность темы связана с дефицитом инвестиционных средств не только в стране, но и в мире. По оценке института McKinsey Global Institute, результаты исследования которого были опубликованы в 2011 г., на фондовых рынках в ближайшие десять лет ожидается рост дефицита акционерного капитала. Так, разрыв между спросом и предложением за период с 2012 по 2022 г. составит около 8 трлн долл. США [1, с. 4]. Таким образом, результатом этих тенденций будет усиление конкуренции за

акционерный капитал как со стороны компаний, так и со стороны национальных экономик.

В России эта проблема стоит еще более остро, так как в силу исторического развития акционерной собственности в стране отечественные предприятия приватизировались по стоимости, в несколько раз ниже их реальной ценности, что до сих пор отражается на их рыночной капитализации. Так, по данным Sberbank CIB, за период с 1998 по 2012 г. акции российских компаний покупались и продавались на 38% ниже по сравнению с акциями других развивающихся рынков. В 2013 г. российские компании торгуются в среднем на четверть дешевле китайских и почти вдвое дешевле индийских и бразильских [1, с. 5].

Во-вторых, ситуация усугубляется и неразвитостью институтов корпоративного управления в компаниях, а точнее, их формальным существованием без реального выполнения функций и осуществления необходимых корпоративных процессов. Для наглядности достаточно сравнить количество заседаний очных советов директоров в российских и иностранных компаниях. Вполне нормальным для российских компаний считается указать в корпоративном ежегодном отчете проведение «не менее 4 заседаний в год», например ОАО «Группа Компаний ПИК». В то время как в General Motors директора тратили еще в 1993 г. в среднем 24 дня в год на дела компании, т.е. по 2 дня в месяц. В Lockheed, другой корпорации с активным вовлеченным советом, проводится 10 полномасштабных заседаний совета в год плюс многочисленные заседания комитетов и совещания по конкретным вопросам.

Последствиями такого корпоративного формализма является череда долгоиграющих корпоративных конфликтов (достаточно привести примеры ТНК-ВР, ГМК «Норильский никель», ОАО «Уралкалий»). В результате большинство авторов призывают максимально внедрять достижения корпоративного управления иностранных компаний, а именно – элементы Международной передовой практики корпоративного управления (corporate governance best practices – CGBP), и строить эффективную систему корпоративного управления в компаниях.



### Теоретический анализ

На сегодняшний день интересным свойством развития корпоративного управления как научного направления и учебной дисциплины является отсутствие единой концепции содержания корпоративного управления, и системы

корпоративного управления в том числе. В разнообразии трактовок можно выделить ряд подходов: управленческий, стратегический, правовой, социальный, подход с точки зрения экономической теории, институциональный, интеграционный, стоимостный (табл. 1) [2, с. 55].

Таблица 1

**Методологические подходы к корпоративному управлению**

Методологические подходы	Содержание
Управленческий	Корпоративное управление – это: – система руководства и контроля за деятельностью организации; – сложная система агентских отношений; – система отношений между органами управления, должностными лицами эмитента, владельцами ценных бумаг; – управление поведением компании в целом, которая определяется как суперпозиция векторов поведения отдельных участников корпоративных отношений компании; – механизм осуществления властных полномочий со стороны акционеров, менеджеров и других участников бизнеса; – методы, принципы и инструменты управления деятельностью корпорации в условиях, когда субъект осуществляет управленческое воздействие, находясь вне системы властных отношений корпорации, в которой действует такой инструмент управления, как приказ
Стратегический	Корпоративное управление – это: – система отношений, складывающихся в процессе формирования стратегий и их реализации на тактическом уровне
Правовой	Корпоративное управление – это: – система управления, основанная на разделении прав собственности и контроля
Социальный	Корпоративное управление – это: – система управления, обеспечивающая интересы стейкхолдеров корпорации и общества в целом, включая будущие поколения
Подход с точки зрения экономической теории	Корпоративное управление – это: – средство минимизации издержек, связанных с разрешением конфликта интересов, источником которого являются различия в доступе к информации
Институциональный	Корпоративное управление – это: – система правил и институтов, которые определяют контроль и направление развития корпорации; – система правил и стимулов, побуждающих управленцев компании действовать в интересах акционеров
Интеграционный	Корпоративное управление – это: – система отношений между взаимодействующими хозяйствующими субъектами по поводу субординации и гармонизации их интересов
Стоимостный	Корпоративное управление – это: – процесс, в соответствии с которым корпорация представляет и обслуживает интересы инвесторов; – система управления, позволяющая постоянно выявлять неиспользованный потенциал в создании стоимости компании или формировать данный потенциал за счет опционов

Анализируя данные табл. 1, можно заключить, что уже в самом определении кор-

поративного управления фигурирует понятие системы: это и система управления, и система



органов управления, и система контроля, и система управленческих и агентских отношений, и система правил и институтов, и даже система стимулов. Таким образом, многообразие подходов к содержанию корпоративного управления свидетельствует о неоднозначности трактовки «системы корпоративного управления», что порождает дополнительную сложность в формировании теоретико-методологического аппарата корпоративного управления как научного направления.

Проблема построения системы корпоративного управления разделяется на две части: первая заключается в определении, что должны построить российские компании, а вторая – какого качества должна быть построенная конструкция, ведь практика корпоративного управления российских компаний должна быть понятна международным инвесторам, собирающимся покупать акции российских компаний.

Необходимость построения системы корпоративного управления появляется на стадии «юность» по Адизесу [3, с. 50], а именно при постепенном отходе собственников от оперативного управления. В условиях ограничения

своего участия в принятии управленческих решений собственник должен построить такую систему управления бизнесом, чтобы:

- не получить агентских издержек от неконтролируемого влияния значимых участников корпоративных отношений, в первую очередь, от топ-менеджеров или других владельцев бизнеса;
- не потерять контроля над бизнесом;
- сформировать подконтрольные возможности влияния собственника;
- дать возможность продвигать собственнику свою позицию.

Рассматривая систему как совокупность элементов, функционирующих как единое целое, первая задача по выявлению содержания системы корпоративного управления заключается в формировании ее элементов. На наш взгляд, параметры и элементы системы должны быть напрямую связаны с блоками «четырёхугольника корпоративного управления» (рис. 1), (табл. 2), так как именно в рамках этих блоков формируется Международная передовая практика корпоративного управления (CGBP).

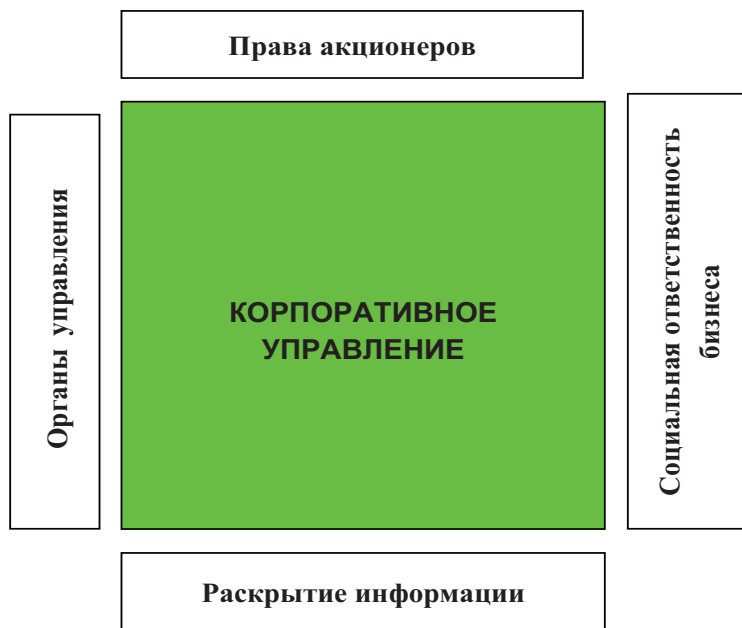


Рис. 1. Блоки корпоративного управления

Кроме того, эти элементы должны быть сформированы таким образом, чтобы обеспечивать основные функции корпоративного управления, а именно обеспечивать устойчивое развитие корпорации при минимальной конфликтности корпоративных участников и максимальном удовлетворении их интересов и индивидуальных корпоративных целей, обе-

спечивая конгруэнтность целей. В результате по уровню достижения данной цели корпоративного управления можно будет судить об эффективности сформированной и функционирующей системы корпоративного управления в компании, а именно о ее свойстве целостности и синергетическом эффекте построенной конструкции.



Таблица 2

## Компоненты блоков корпоративного управления

Блок корпоративного управления	Компоненты блока корпоративного управления
Права акционеров	Соблюдение права на получение дивидендов; соблюдение корпоративных процедур; предоставление равных прав акционерам, владеющим равным числом акций; соблюдение интересов компании; соблюдение интересов миноритарных акционеров мажоритарным акционером
Органы управления	Соблюдение компетенций и процедур формирования органов управления; оценка эффективности системы контроля за деятельностью исполнительных органов; организация риск-менеджмента в корпорации; организация аттестации и вознаграждения совета директоров и топ-менеджеров корпорации; оценка уровня независимости совета директоров
Раскрытие информации	Оценка полноты, достоверности, оперативности и регулярности предоставления информации о деятельности предприятия; наличие структур Investors и Public relations
Социальная ответственность бизнеса	Социальная ответственность бизнеса перед работниками; социальная ответственность бизнеса перед поставщиками; социальная ответственность бизнеса перед государственными и местными органами власти; социальная ответственность бизнеса перед обществом

Очень часто на страницах учебников по корпоративному управлению можно встретить схему системы корпоративного управления, отраженную на рис. 2.

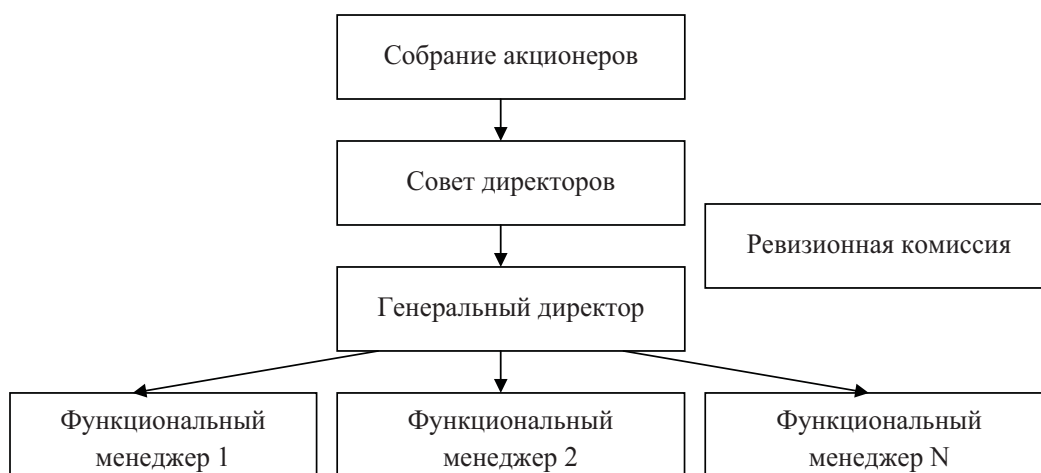


Рис. 2. Органы корпоративного управления

На наш взгляд, данный подход отражает только организационный элемент системы, т.е. лишь один из блоков корпоративного управления (см. рис. 1), что является явно ограниченным подходом.

Другим подходом к системе корпоративного управления выступает включение в нее таких

элементов, как участники (субъекты) корпоративного управления (на микро- и макроуровнях), объекты корпоративного управления, механизмы корпоративного управления, информационное обеспечение корпоративного управления [4, с. 58]. Причем в рамках объектов автор рассматривает:



- структуру собственности и внешнее влияние;
- права акционеров и отношения с финансово заинтересованными лицами;
- прозрачность раскрытия информации и аудит;
- структуру и эффективность работы совета директоров.

Заметим, что данные объекты, с одной стороны, пересекаются с блоками корпоративного управления, а с другой – дублируют отдельные элементы в составе системы. Так, например, совет директоров является внутренним механизмом корпоративного управления, а прозрачность раскрытия информации выступает аспектом информационного обеспечения корпоративного управления в корпорации. Таким образом, в выделении элементов системы в рамках данного подхода можно выявить повторения и неточности.

Кроме того, включение в систему корпоративного управления компании макро-участников, таких как Всемирный банк, международные рейтинговые агентства, Федеральная антимонопольная служба, Ассоциация российских банков, Российский институт директоров, Гильдия инвестиционных и финансовых аналитиков и др. [4, с. 59], является преувеличением. Несомненно, действия данных органов и институтов оказывают внешнее влияние на корпоративные отношения между стейкхолдерами корпорации, но от самой корпорации вряд ли зависит поведение данных макро-институтов. Скорее, особенности функционирования макро-институтов будут влиять на формирование национальной модели корпоративного управления, сближать ее с англо-американской, германо-японской моделями или формировать свои национальные черты корпоративного управления.

На наш взгляд, достаточно полно блоки корпоративного управления отражены в правовом подходе к системе корпоративного управления, сформулированном А. С. Семеновым [5, с. 5]. В качестве элементов системы он выделяет правила и процедуры, закрепленные в законодательстве и внутренних документах акционерного общества. В них раскрываются структура, компетенция и порядок работы органов управления компании, вопросы раскрытия информации, порядок принятия важнейших управленческих решений, порядок совершения действий, затрагивающих права и имущественные интересы акционеров, состав и порядок (процедуры) реализации акционерами своих прав.

В силу того что корпоративное управление является комплексным понятием и включает

несколько взаимосвязанных аспектов, таких как нормативно-юридический, организационный, информационный и культурно-этический, данный подход к определению системы корпоративного управления имеет право на существование. Но система корпоративного управления, конечно, не должна представлять собой только правила и процедуры, иначе об эффективности ее функционирования можно будет судить только по наличию тех или иных документов.

### Результаты

Для раскрытия системы корпоративного управления с экономической и управленческой точек зрения необходимо учитывать цель создания подобной системы. На наш взгляд, система корпоративного управления представляет собой целостность элементов, которая должна обеспечивать:

- минимизацию агентских издержек;
  - сокращение риска появления корпоративных конфликтов, а при их возникновении скорейшее разрешение с минимальным воздействием судебной системы;
  - максимальное удовлетворение целей и интересов всех стейкхолдеров корпорации с достижением конгруэнтности их целей;
  - повышение капитализации компании.
- Тогда в число элементов системы можно включить (рис. 3):

– внутренние органы корпоративного управления (общее собрание акционеров, совет директоров, правление, генеральный директор, корпоративный секретарь, ревизионная комиссия, комитеты совета директоров и др.);

– внешние и внутренние механизмы корпоративного управления (совет директоров и конкуренция за доверенности от акционеров, государственное регулирование, рынок корпоративных ценных бумаг, рынок корпоративного контроля и банкротство);

– информационное обеспечение корпоративного управления (совокупность закрепленных в корпоративном законодательстве (внешнее обеспечение), внутренних документах акционерного общества (внутреннее обеспечение) правил и процедур, регулирующих корпоративные отношения в компании);

– процессы корпоративного управления (отражают полноту выполняемых функций органами корпоративного управления в компании).

Одним из элементов в представленном определении являются «процессы корпоративного управления». Данный элемент непосредственно связан с функциями органов

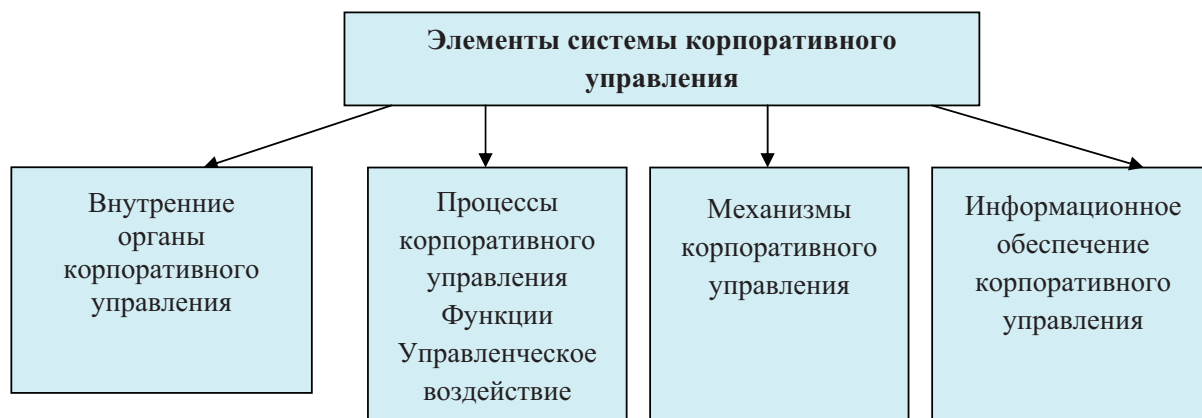


Рис. 3. Система корпоративного управления

управления компании, которые осуществляются в корпорации. Состав органов корпоративного управления, качество человеческих ресурсов, компетентность членов данных органов отражаются в элементе «внутренние органы корпоративного управления». Какие управленческие воздействия должны осуществлять данные органы, формально отражает элемент «информационное обеспечение корпоративного управления». Но не факт, что, например, совет директоров, формально соответствующий законодательству и внутренним документам компании, в полной мере выполняет свои функции стратегического центра и контролера топ-менеджеров корпорации. Или, например, корпоративный секретарь, по должности соответствующий штатному расписанию в компании, в полном объеме выполняет координирующую деятельность в корпорации и выступает с ежегодным отчетом перед советом директоров и его деятельность не сводится исключительно к протоколированию на общих собраниях акционеров или заседаниях совета директоров. А такие несоответствия управленческого воздействия сплошь и рядом встречаются в российской практике корпоративного управления.

Следовательно, формальное конструирование корпоративного управления в компании не означает построения полноценной системы, которая будет обеспечивать удовлетворение интересов всех стейкхолдеров. Простое соответствие внутренних документов компании требованиям корпоративных кодексов поведения не исключит корпоративных конфликтов, которые не позволят устойчиво развиваться корпорации, наращивая стоимость и обеспечивая социальную ответственность перед обществом.

Что касается эффективности системы корпоративного управления и ее развития, то на следующих после «юности» стадиях раз-

вития корпорации, по Адизесу: «расцвет», «аристократия», «бюрократия», система должна развиваться и усложняться, что будет свидетельствовать о формировании корпоративной динамики, проявляющейся в изменении параметров корпоративной системы. А сами параметры, отражающие эволюцию элементов системы, можно изменять в соответствии с PhICS-моделью корпоративного управления компании, предложенной В. К. Вербицким [6, с. 45]. Данная модель упорядочивает процесс внедрения Международной передовой практики корпоративного управления и формирует систему корпоративного управления компании в соответствии с реалиями бизнеса и необходимостью его развития.

#### Список литературы

1. Швырков О. Г. Корпоративное управление как инструмент роста инвестиционной привлекательности компаний // Акционерное общество : вопросы корпоративного управления. 2013. № 10. С. 4–9.
2. Леванова Л. Н. Теоретико-методологические подходы к понятию «корпоративное управление» // Изв. Саратовского университета. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2012. Т. 12, вып. 1. С. 54–61.
3. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб. : Питер, 2011. 384 с.
4. Панфилова Е. Е. Некоторые аспекты формирования корпоративного управления в промышленной организации // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 4. С. 48–60.
5. Семенов А. С. Корпоративный секретарь и развитие практики корпоративного управления в компании // Акционерное общество : вопросы корпоративного управления. 2013. № 11. С. 4–9.
6. Вербицкий В. К. PhICS-модели реальной практики корпоративного управления компаний : как их синтезировать // Акционерное общество : вопросы корпоративного управления. 2012. № 9. С. 45–57.



## Concept of System of Corporate Governance and Bases its Formation

L. N. Levanova

Saratov State University,  
83, Astrakhanskaya, Saratov, 410012, Russia  
E-mail: levanovaln1@mail.ru

**Introduction.** Recently, on the pages of the scientific literature is becoming increasingly popular to discuss the issue of corporate governance in the Russian economy and building an effective system of corporate governance in domestic corporations. The reasons for this is the lack of investment in the capital market and inadequate systems of corporate governance. In order to attract investors, domestic corporations should build effective corporate governance system, and for this you need to know what elements make up this system. **Theoretical analysis.** Based on content analysis of corporate governance as a process and the scientific field research the author gives his vision of reason to build the corporate governance system and its contents. Author holds discussion with researchers of the problem to determine the corporate governance system and its elements, argues inclusion of an element in the system compares each element with blocks of corporate governance. The author considers such a thing as «corporate dynamics» by linking it to PHICS-model. **Results.** Analysis of approaches to corporate governance allowed to formulate their own vision of this category, identify the purpose of its construction and justify the inclusion of the following elements in its structure: the internal organs of corporate governance, internal and external corporate governance mechanisms, information support of corporate governance, corporate governance processes.

**Key words:** corporate governance, system of corporate governance, corporate governance best practices – CGBP.

## References

1. Shvyrkov O. G. Korporativnoe upravlenie kak instrument rosta investicionnoj privlekatel'nosti kompanij [Corporate governance as a tool to increase the investment attractiveness of companies]. *Akcionernoe obshchestvo: voprosy korporativnogo upravlenija* [Joint stock company: corporate governance issues], 2013, no. 10, pp. 4–9.
2. Levanova L. N. Teoretiko-metodologicheskie podhody k ponjatiyu «korporativnoe upravlenie» [Theoretical and methodological approaches to the concept of corporate governance]. *Izv. Saratov Univ. New Ser. Ser. Economics. Management. Law*, 2012, vol. 12, iss. 1, pp. 54–61.
3. Adizes I. K. *Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii* [Lifecycle Management Corporation]. St.-Petersburg, Piter Publ., 2011. 384 p.
4. Panfilova E. E. Nekotorye aspekty formirovaniya korporativnogo upravlenija v promyshlennoj organizacii [Some aspects of the formation of corporate governance in the industrial organizations]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija* [Problems of the theory and practice of management], 2008, no. 4, pp. 48–60.
5. Semenov A. S. Korporativnyj sekretar' i razvitie praktiki korporativnogo upravlenija v kompanii [Corporate Secretary and the development of corporate governance practices in the Company]. *Akcionernoe obshchestvo: voprosy korporativnogo upravlenija* [Joint stock company: corporate governance issues], 2013, no. 11, pp. 4–9.
6. Verbickij V. K. PHICS-modeli real'noj praktiki korporativnogo upravlenija kompanij: kak ih sintezirovat' [PHICS-model of the real practices of corporate governance: how to synthesize them]. *Akcionernoe obshchestvo: voprosy korporativnogo upravlenija* [Joint stock company: corporate governance issues], 2012, no. 9, pp. 45–57.