

Минобрнауки России  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Сыктывкарский государственный  
университет имени Питирима Сорокина»



А.П. Шихвердиев

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

**для реализации образовательных программ в рамках Государст-  
венного плана подготовки управленческих кадров для организаций  
народного хозяйства Российской Федерации**

Сыктывкар  
Издательство СГУ им. Питирима Сорокина  
2015

УДК 338.24  
ББК 65.050.2  
Ш65

*Печатается по постановлению научно-методического совета  
ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина»*

**Рецензенты:**

**А.О. Блинов**, д.э.н., профессор, академик РАЕН, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации;

**Г.В. Горланов**, д.э.н., профессор, заслуженный экономист России, профессор кафедры государственного регулирования экономики Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

**Шихвердиев, А.П.**

**Ш65** Корпоративное управление : учебное пособие / А.П. Шихвердиев. – Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2015. – 241 с.

ISBN 978-5-9905748-9-2

Учебное пособие составлено на основе требований к знаниям и умениям слушателей, установленных в соответствии с методическими рекомендациями по организации обучения специалистов в российских образовательных учреждениях и разработке образовательных программ для реализации в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2014/2015 учебном году. В пособии раскрываются понятие корпоративных отношений, сущность, содержание и место корпоративного управления в стратегии экономического развития России. Особое внимание уделяется проблемам, существующим в области корпоративного управления, и путям их решения. Рассматриваются контролинг и бизнес-инжиниринг в системе корпоративного управления, также понятия и сущность корпоративных конфликтов, в том числе с участием государства, управление рисками и корпоративный контроль, особенности функционирования системы корпоративных отношений в холдинговых структурах.

**УДК 338.24**  
**ББК 65.050.2**

ISBN 978-5-9905748-9-2

© Шихвердиев А.П., 2015  
© ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина», 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
<b>Тема 1.</b> Сущность корпоративного менеджмента: содержание, основные механизмы и институциональная основа.....	6
Контрольно-измерительные материалы к теме № 1 .....	28
<b>Тема 2.</b> Надлежащее корпоративное управление: преимущества для компании .....	30
Контрольно-измерительные материалы к теме № 2 .....	36
<b>Тема 3.</b> Органы управления в компаниях .....	42
Контрольно-измерительные материалы к теме № 3 .....	78
<b>Тема 4.</b> Корпоративные конфликты .....	81
Контрольно-измерительные материалы к теме № 4 .....	96
<b>Тема 5.</b> Управление стоимостью компании.....	102
Контрольно-измерительные материалы к теме № 5 .....	106
<b>Тема 6.</b> Управление существенными корпоративными сделками .....	113
Контрольно-измерительные материалы к теме № 6 .....	130
<b>Тема 7.</b> Контроллинг в системе корпоративного управления .....	135
Контрольно-измерительные материалы к теме № 7 .....	159
<b>Тема 8.</b> Внутренний контроль и управление рисками.....	161
Контрольно-измерительные материалы к теме № 8 .....	187
<b>Тема 9.</b> Методика бизнес-инжиниринга и его применения в системе корпоративного управления.....	188
Контрольно-измерительные материалы к теме № 9 .....	204
<b>Тема 10.</b> Аудит корпоративного управления.....	213
Контрольно-измерительные материалы к теме № 10 .....	237

## Введение

Учебное пособие разработано в соответствии с методическими рекомендациями по организации обучения специалистов в российских образовательных учреждениях и разработке образовательных программ для реализации в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2014/2015 учебном году.

**Цель дисциплины** состоит в обеспечении овладения слушателями программы знаний и навыков в области корпоративного управления, необходимых для успешной профессиональной деятельности.

**Задачи дисциплины** предполагают:

- формирование кадрового управленческого резерва для организаций народного хозяйства Российской Федерации;
- повышение качества управления организациями народного хозяйства Российской Федерации и эффективности использования управленческих кадров в наиболее значимых секторах экономики;
- овладение новыми системными принципами и методами управления, формирование новой отечественной культуры корпоративного управления;
- решение конкретных проблем корпоративного управления, формирование умений обстоятельно комментировать и практически разъяснять новые нормативные акты в области корпоративного управления, обеспечивать баланс интересов корпоративного сектора;
- формирование профессиональных и научных компетенций, позволяющих обеспечить доверие инвесторов, привлечение долгосрочных капиталовложений, в том числе международных инвестиций в целях обеспечения расширенного воспроизводства.

В результате освоения дисциплины слушатели программы должны обладать следующими компетенциями:

- когнитивной, предполагающей дальнейшее практическое использование теории и понятий, а также скрытые знания, приобретенные на опыте (приобретается слушателями в процессе разбора

кейсов, во время стажировки, при разработке и последующей реализации проекта);

- функциональной, предполагающей то, что человек должен уметь делать в трудовой сфере, в сфере дальнейшего обучения или в социальной деятельности (приобретается при участии специалистов в игровых имитациях, тренингах, при разработке и реализации проекта);

- личностной, предполагающей поведенческие умения в конкретных ситуациях (приобретается специалистами в ходе участия во всех активных методах обучения);

- этической, предполагающей наличие определенных личностных и профессиональных ценностей, а также позитивного мировоззрения;

- готовностью к разработке процедур и методов контроля;

- способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;

- владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций;

- способностью учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.

Автор надеется, что учебное пособие будет способствовать овладению новыми системными принципами и методами управления, формированию новой отечественной культуры корпоративного управления; решению конкретных проблем корпоративного управления, умению обстоятельно комментировать и практически разъяснять новые нормативные акты в области корпоративного управления, обеспечивать баланс интересов между управляющими и собственниками в целях предотвращения корпоративных конфликтов.

## **Тема 1. Сущность корпоративного менеджмента: содержание, основные механизмы и институциональная основа**

В настоящее время совершенствование корпоративного управления стало одним из решающих факторов социально-экономического развития России. Надлежащий режим корпоративного управления способствует эффективному использованию корпорацией своего капитала, подотчетности органов ее управления как самой компании, так и ее акционеров. Все это помогает добиться того, чтобы корпорации действовали на благо всего общества, способствует поддержке доверия инвесторов (как иностранных, так и отечественных), привлечению долгосрочных капиталов. Однако уровень корпоративного управления в нашей стране пока еще оставляет желать лучшего. Здесь сказываются некоторые характерные признаки российского акционерного капитала, сложившиеся в результате распределения мелких пакетов акций приватизированных предприятий среди большого числа акционеров – физических лиц. Другой отличительной чертой российских акционерных обществ является наличие специфических «тесных» отношений между управленцами компаний и владельцами крупных пакетов акций. В результате формирования такой структуры акционерного капитала утвердилась ориентация крупных акционеров не на повышение доходов по акциям компании, не на рост ее капитализации, а на сохранение существующих взаимоотношений с предприятием.

Все это определило возникновение ряда существенных проблем на пути развития корпоративного управления в России, среди которых можно выделить следующие:

- российские акционерные общества практически не восприняли современные тенденции развития корпоративного управления, основанные на построении качественно новых взаимоотношений субъектов корпоративного управления;
- акционерные общества не смогли воспринять т.н. «социальную функцию» как необходимый элемент существования корпораций;

- акционерный капитал не стал основополагающим источником роста общероссийского организованного фондового рынка;
- современный уровень российского законодательства в сфере корпоративного управления не отвечает общепризнанным международным стандартам. В нем нет эффективно действующих норм, регулирующих ответственность управляющих акционерным обществом за свои действия в ущерб акционерному обществу, а также норм, закрепляющих ответственность за злоупотребление акционерами своими правами.

Все эти обстоятельства в совокупности препятствуют осуществлению масштабных инвестиций в российские корпоративные ценные бумаги, снижают эффективность функционирования акционерных компаний, а также приводят к возникновению корпоративных конфликтов между субъектами корпоративных отношений.

Очевидно, что коренное улучшение корпоративного управления должно базироваться, во-первых, на всестороннем учете отечественного и зарубежного опыта в связи с глобализацией и интернационализацией экономики и вхождением Российской Федерации во Всемирную торговую организацию (ВТО). Основополагающими могут быть Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), подписанные на заседании Совета ОЭСР на уровне министров 26-27 мая 1999 г., которые могут быть использованы как правительствами разных стран для оценки и совершенствования их законодательств в данной сфере, так и представителями частного сектора для развития (повышения) уровня корпоративного управления в своих компаниях. Естественно, единой модели построения корпоративного управления не существует, однако обязательным началом для всех его форм и видов является обеспечение интересов акционеров.

В самом общем виде общепризнанные международные принципы корпоративного управления сводятся к следующему:

- структура корпоративного управления должна обеспечивать защиту прав акционеров, выступать основным методом предварительного урегулирования и разрешения возникающих конфликтов интересов;
- режим корпоративного управления должен обеспечивать равное отношение ко всем группам акционеров, включая мелких и

иностранных акционеров, каждому из них предоставить одинаково эффективную защиту в случае нарушения их прав;

- корпоративное управление должно обеспечивать соблюдение установленных законодательством прав заинтересованных лиц и поощрять сотрудничество всех субъектов корпоративного управления в развитии корпорации;

- корпоративное управление должно обеспечивать информационную открытость компании, своевременное и полное раскрытие информации по всем существенным вопросам финансово-хозяйственной деятельности корпорации;

- структура корпоративного управления должна обеспечивать эффективное выполнение управленцами своих функций, а также подотчетность органов управления самой компании и акционеров.

Во-вторых, коренное улучшение корпоративного управления также должно базироваться на реализации основных положений Российского кодекса корпоративного управления, одобренного в феврале 2014 г. Правительством РФ.

Корпоративное поведение – понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением хозяйственными обществами.

В Кодексе приведены стандарты корпоративного управления, установленные на основе анализа наилучшей практики корпоративного поведения и применяемые к хозяйственным обществам всех видов.

И конечно, важным для совершенствования корпоративного управления является улучшение правового регулирования управленческих отношений, а также реализация одобренной Правительством РФ Концепции развития корпоративного законодательства до 2008 г., реализация которой должна привести к построению четкой системы корпоративного законодательства, заполнению пробелов и ликвидации противоречий в правовых нормах, что, в свою очередь, будет способствовать стимулированию предпринимательской активности и устранению необоснованных барьеров для предпринимательской активности. В соответствии с концепцией изменения коснутся правового статуса компании, вопросов реорганизации, регулирования группы лиц и аффилированных лиц, крупных сделок регулирования корпоративных конфликтов.



Для правильного понимания корпоративного управления необходимо вначале рассмотреть такие исторически важные понятия, как корпоратизм, корпорация.

Корпоратизм – это совладение собственностью корпоративного сообщества или партнерские, договорные отношения в удовлетворении личных и общественных интересов. Корпоратизм представляет собой компромиссное хозяйствование с целью обеспечения баланса интересов. Возможность достижения относительного равновесия интересов на основе консенсуса, компромиссов – это отличительная черта корпоративной модели.

Понятие «корпорация» – производное от корпоратизма – трактуется, во-первых, как совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо, и, во-вторых, широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму.

В 1986 г. Робертом Кларком, деканом Гарвардской юридической школы, было выделено четыре основных признака корпорации:

- **Ограниченная ответственность инвесторов** (все владельцы несут ответственность по обязательствам корпорации только в размере вложенного ими капитала).
- **Право свободной трансформации своего участия** (продажи своей доли или акций) исключительно на основе собственного решения.
- **Юридическая самостоятельность** (инвестор-акционер и корпорация юридически независимы и владеют разной собственностью; корпорация продолжает существовать независимо от выбывающих собственников).
- **Централизованный менеджмент:** власть акционеров передана Совету директоров (стратегические вопросы развития) и менеджменту (оперативное управление).

Корпорация характеризуется следующими признаками: во-первых, корпорация не является простой суммой индивидов. Она есть ассоциация, союз лиц, т.е. соответствующим образом организован-

ный коллектив, воля которого определяется групповыми интересами входящих в его состав индивидов и который организованно и имущественно действует вовне как единое целое от своего собственного имени. Во-вторых, корпорация – это объединение капиталов, а не только людей. Круг лиц, предоставивших свои капиталы для организации деятельности, а также размер их капитала (вклада, пая, акций и т.п.), который является финансовой основой корпорации, может быть строго определен в любой момент её существования. В-третьих, коллективное образование, организация становится корпорацией, если она приобретает статус юридического лица. Об этом свидетельствует факт ее регистрации в государственном органе. Признакам по российскому законодательству соответствуют хозяйственные общества. Таким образом, проанализировав вышеперечисленные признаки корпорации, можно сделать вывод о том, что в соответствии с законодательством РФ хозяйственные общества являются корпорациями. В соответствии с Гражданским кодексом РФ хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной или дополнительной ответственностью.

Чаще всего корпорации организуются в форме акционерного общества и имеют следующие четыре характеристики корпоративной формы бизнеса, а именно: самостоятельность корпорации как юридического лица; ограниченная ответственность каждого акционера; возможность передачи другим лицам акций, принадлежащих акционерам; централизованное управление корпорацией.

Вместе с тем акционерная форма в том виде, в котором она сложилась у нас в стране в результате приватизации государственной собственности и реформ, оказалась достаточно уязвимой с точки зрения прав собственности, обеспечения равных и справедливых условий для деятельности всех ее участников. Поэтому одними из первых мер, предпринимаемых в настоящее время государством для активизации ресурсной базы акционерного капитала, являются правовое обеспечение цивилизованных правил борьбы за контроль в акционерных компаниях, усиление ответственности за соблюдение законов по защите прав акционеров, создание эффективного механизма государственного регулирования рынка ценных бумаг.

В новых условиях особенно остро встала проблема выработки системы взаимоотношений между управленцами компании и их владельцами (акционерами/инвесторами), а также другими заинтересованными сторонами (кредиторами, органами власти, служащими компании, партнерами компании), которая направлена на обеспечение эффективности деятельности компании и интересов владельцев и других заинтересованных сторон. Такая система и получила название системы корпоративного управления.

Существует множество определений корпоративного управления:

- Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) дает следующую формулировку: «Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними... Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью». В широком смысле корпоративное управление рассматривается как процесс осуществления власти хозяйствующими субъектами, принятия решений в рамках отношений собственности на основе сложившегося производственного, человеческого и социального капитала... определяется характером целевых установок деятельности предприятия и его руководства, типами контроля, интересов и собственности.

- Корпоративное управление оценивается также как организационная модель, которая призвана, с одной стороны, регулировать взаимоотношения между менеджерами компаний и их владельцами (акционерами), с другой – согласовать цели различных заинтересованных сторон, обеспечивая тем самым эффективное функционирование компаний.

- Это система, с помощью которой осуществляется управление и контроль за деятельностью предпринимательских организаций. Структура корпоративного управления определяет права и обязанности лиц, входящих в корпорацию, например членов Совета директоров, менеджеров, акционеров и других заинтересованных сторон, и устанавливает правила и порядок принятия решений по делам корпорации. Корпоративное управление также обеспечивает структуру, на основе которой устанавливаются цели и задачи дея-

тельности компании, определяются пути и средства их достижения и контролируется деятельность компании.

- Система или процесс, с помощью которого управляется и контролируется деятельность корпораций, подотчетных акционеров.

- Система корпоративного управления представляет собой организационную модель, с помощью которой компания представляет и защищает интересы своих инвесторов. Данная система может включать в себя многое: от Совета директоров до схем оплаты труда исполнительного звена и механизмов объявления банкротства;

- В узком смысле – есть управление акционерными обществами или различными организационными структурами, их объединяющими, где субъектом управления выступает акционер, а носителем права принимать решения является акция, корпоративное право в широком смысле – это механизм оптимального сочетания различных интересов акционеров и соучастников с целью максимально эффективного развития корпорации.

- Корпоративное управление капиталом акционерного общества – это управление его акциями их владельцами, которое противопоставляется «непосредственному» управлению капиталом.

- Корпоративное управление строится на учете интересов акционеров и их роли в развитии корпорации и базируется на праве собственности, корпоративных коммуникациях, стратегии корпоративного развития и культуры с учетом традиций и принципов коллективного поведения. Его отличает широкое участие в акционерной собственности, формирование на основе акционерного капитала сложных вариантов переплетения капиталов и меняющийся состав заинтересованных участников... корпоративное управление решает задачи организационно-правового руководства бизнесом, оптимизации организационных структур, внутри- и межфирменных отношений согласно постулируемых целей деятельности.

- В самом широком понимании корпоративное управление включает вообще все отношения, так или иначе влияющие на положение акционеров и поведение акционерного общества. Согласно названному подходу, субъектами корпоративного управления выступают лица, которые имеют права в сфере корпоративного управления акционерным обществом – акционеры, директора –

члены Совета директоров, директор – исполнительный орган и члены исполнительных органов акционерного общества.

- Это деятельность органов хозяйственных обществ по выработке (подготовке и принятию) конкретного управленческого решения, его исполнению (реализации) и проверке его выполнения.

Вышеперечисленные определения позволяют свести корпоративное управление к трем основным направлениям: управлению собственностью акционерного общества, управлению производственно-хозяйственной деятельностью общества, а также управлению финансовыми потоками. Поэтому корпоративное управление – это система взаимодействия между органами управления компании, акционерами и заинтересованными лицами, которая отражает баланс их интересов и направлена на получение максимальной прибыли от деятельности компании в соответствии с действующим законодательством и с учетом международных стандартов.

На наш взгляд, корпоративное управление в узком понимании – это система правил и стимулов, побуждающих управленцев компании действовать в интересах акционеров. В широком смысле корпоративное управление – это система организационно-экономических, правовых и управленческих отношений между субъектами экономических отношений, интерес которых связан с деятельностью компании. В свою очередь, под субъектами корпоративного управления понимаются менеджеры, акционеры и другие заинтересованные лица (кредиторы, служащие компании, партнеры компании, местные органы власти).

Основной целью эффективного корпоративного управления является повышение доверия потенциальных инвесторов к механизмам привлечения инвестиций в компании и на этой основе повышение капитализации российской экономики в целом, а на уровне ее первичных звеньев – повышение уровня капитализации отечественных компаний. Основное условие достижения вышеуказанной цели – полный учет, анализ и обеспечение оптимального сочетания и удовлетворения интересов субъектов экономических отношений.

#### *Субъекты корпоративных отношений*

В акционерных компаниях с большим числом акционеров, где каждый из них владеет незначительной частью акционерного капитала, акционеры уступают свои права по управлению компаниями

специально нанимаемым для этих целей управленцам. Таким образом происходит разделение функций владения и управления.

Разделение функций владения и управления компаниями не представляло бы серьезных проблем, если бы интересы владельцев и управляющих (менеджеров) полностью совпадали. Однако интересы эти расходятся. Более того, интересы различных категорий владельцев также могут серьезно различаться. Для того чтобы понять сложную природу отношений, которые призвана регулировать система корпоративного управления, рассмотрим, кто является их участниками.

Основными участниками корпоративных отношений в акционерных компаниях являются владельцы и управляющие акционерной собственности, ключевая роль которых осуществление безвозвратных инвестиций, предоставление компании на наиболее выгодных условиях значительной части необходимого ей капитала, принятие на себя наибольших по сравнению со всеми остальными участниками корпоративных отношений рисков, а от деятельности последних зависит то, как этот капитал будет в конечном счете использован.

Учитывая основные интересы и логику поведения реципиентов инвестиций, можно выделить два основных типа акционеров:

- 1) прямые (стратегические) инвесторы;
- 2) портфельные инвесторы.

Основными представителями прямых инвесторов являются:

- крупные компании, работающие в основном в тех же отраслях, где акционерные общества нуждаются в инвестициях;
- диверсифицированные холдинги;
- фонды прямых инвестиций;
- венчурные фонды;
- финансово-промышленные группы.

Основные представители портфельных инвестиций:

- институциональные инвесторы:
  - пенсионные и страховые фонды;
  - фонды портфельных инвестиций;
  - инвестиционные фонды;
- мелкие частные инвесторы.

Характер взаимоотношений между этими двумя группами участников корпоративных отношений зависит от исторических особенностей формирования структуры акционерной собственности, размеров пакетов акций, находящихся во владении тех или иных групп инвесторов и менеджмента, условий и способов их приобретения, типа собственников и специфики их интересов по отношению к компании. Крупные собственники предпринимательского характера заинтересованы в прибыльной деятельности компании, укреплении ее долгосрочных позиций в той сфере бизнеса, в которой она действует, и самым непосредственным образом участвуют в процессе управления ею. Другие крупные собственники могут иметь несколько отличные интересы. Так, крупные акционеры (например, банки) могут иметь коммерческие отношения с корпорацией, которые для них являются гораздо более выгодными, чем получаемые ими дивиденды. Такие акционеры заинтересованы не столько в повышении финансовой эффективности деятельности компании (нормы прибыльности, рост курса ее акций), сколько в развитии и расширении своих отношений с нею. Группа акционеров – институциональных инвесторов, представленных инвестиционными фондами, заинтересована исключительно в финансовых показателях деятельности компании и росте курсовой стоимости ее акций.

Существуют различия и в интересах мелких инвесторов. Так, владельцы акций заинтересованы прежде всего в уровне дивидендов и росте их курсовой стоимости, а владельцы облигаций – в долговременной финансовой устойчивости компании.

Таким образом, различные группы участников корпоративных отношений имеют интересы, которые совпадают в одних сферах, но расходятся в других. Общность интересов заключается в том, что в обычной ситуации все участники корпоративных отношений заинтересованы в стабильности существования и прибыльности деятельности компании, с которой они связаны.

В то же время, обобщая интересы основных групп участников корпоративных отношений, можно выделить следующие наиболее значимые различия между ними:

Управленцы:

- получают основную часть своего вознаграждения, как правило, в виде гарантированной заработной платы, в то время как ос-

тальные формы вознаграждения играют значительно меньшую роль. Многочисленные попытки привязать вознаграждение менеджеров к дивидендам на акции их компаний или курсу акций не изменили вышеуказанной пропорции;

- заинтересованы прежде всего в прочности своего положения, устойчивости компании и снижении опасности воздействия непредвиденных обстоятельств (например, финансировании деятельности компании преимущественно за счет нераспределенной прибыли, а не внешнего долга). В процессе выработки и реализации стратегии развития компании, как правило, склонны к установлению прочного долгосрочного баланса между риском и прибылью;

- концентрируют свои основные усилия в компании, в которой работают;

- зависят от акционеров, представленных Советом директоров, и заинтересованы в продлении своих контрактов на работу в компании;

- непосредственно взаимодействуют с большим числом групп, проявляющих интерес к деятельности компании (персонал компании, кредиторы, клиенты, поставщики, региональные и местные власти и пр.), и вынуждены принимать во внимание в той или иной степени их интересы;

- находятся под воздействием ряда факторов, которые не связаны с задачами повышения эффективности деятельности и стоимости компании или даже противоречат им (стремление к увеличению размеров компании, расширению ее благотворительной деятельности как средству повышения личного статуса, корпоративного престижа и пр.).

Владельцы акционерной собственности (акционеры):

- могут получить доход от компании лишь в форме дивидендов (той части прибыли компании, которая остается после того, как компания рассчитается по своим обязательствам), а также за счет продажи акций в случае высокого уровня их котировок. Соответственно, заинтересованы в высоких прибылях компании и высоком курсе ее акций;

- несут самые высокие риски:

- 1) неполучение дохода в случае, если деятельность компании по тем или иным причинам не приносит прибыли;



2) в случае банкротства компании получают компенсацию лишь после того, как будут удовлетворены требования всех других групп;

- склонны к поддержке решений, ведущих к получению компанией высоких прибылей, но и сопряженных с высоким риском;
- как правило, диверсифицируют свои инвестиции среди нескольких компаний, поэтому инвестиции в одну конкретную компанию не являются единственным (или даже главным) источником дохода;

- имеют возможность воздействовать на менеджмент компании лишь двумя путями:

- 1) при проведении собраний акционеров, через избрание того или иного состава Совета директоров и одобрение или неодобрение деятельности менеджмента компании;

- 2) путем продажи принадлежащих им акций, воздействуя тем самым на курс акций, а также создавая возможность поглощения компании акционерами, не дружественными действующему менеджменту;

- непосредственно не взаимодействуют с менеджментом компании и другими заинтересованными группами.

Если говорить об интересах акционеров компании, то их можно сгруппировать следующим образом:

1. Акционеры производственного характера (другие предприятия в компаниях).

2. Банки.

3. Инвестиционные фонды:

- фонды прямых инвестиций;
- венчурные фонды;
- пенсионные и страховые фонды;
- фонды портфельных инвестиций;
- паевые инвестиционные фонды.

4. Международные финансовые структуры.

5. Федеральные органы власти.

6. Региональные органы власти.

7. Муниципальные органы власти.

8. Мелкие частные инвесторы:

- внешние;
- внутренние (члены трудового коллектива).

Рассматривая интересы основных субъектов компании (совладельцы, менеджеры), следует отметить, что для компании важно осуществлять мониторинг практики разрешения корпоративных конфликтов (отсутствие баланса интересов) как между менеджерами и акционерами, так и между различными группами акционеров с целью возможного ее учета в своей деятельности.

Кредиторы (в т.ч. владельцы корпоративных облигаций):

- получают прибыль, уровень которой зафиксирован в договоре между ними и компанией. Заинтересованы прежде всего в устойчивости компании и гарантиях возврата предоставленных средств. Не склонны поддерживать решения, обеспечивающие высокую прибыль, но связанные с высокими рисками;
- диверсифицируют свои вложения между большим числом компаний.

Служащие компании:

- заинтересованы прежде всего в устойчивости компании и сохранении своих рабочих мест, являющихся для них основным источником дохода;
- непосредственно взаимодействуют с менеджментом, зависят от него и, как правило, имеют ограниченные возможности воздействия на него.

Партнеры компании (регулярные покупатели ее продукции, поставщики и пр.):

- заинтересованы в устойчивости компании, ее платежеспособности и продолжении деятельности в определенной сфере бизнеса;
- непосредственно взаимодействуют с менеджментом.

Специализированные регистраторы:

- обладают полной информацией о составе акционеров и изменениях в их составе;
- имеют возможность влиять на учет прав собственности в компании вследствие несовершенства законодательства;
- аффилированы с крупными финансово-промышленными группами и являются их клиентами или акционерами.

Органы власти:

- прежде всего заинтересованы в устойчивости компании, ее способности выплачивать налоги, создавать рабочие места, реализовывать социальные программы;

- непосредственно взаимодействуют с менеджментом;
- имеют возможность влиять на деятельность компании, главным образом через местные налоги.

Как видим, участники корпоративных отношений по-разному взаимодействуют между собой, и сфера несовпадения их интересов весьма значительна. Правильно выстроенная система корпоративного управления как раз и должна минимизировать возможное негативное влияние этих различий на процесс деятельности компании.

Следовательно, анализируя состав и интересы заинтересованных лиц компании, можно сделать вывод о том, что компания должна постоянно осуществлять анализ существующего состава заинтересованных групп и их интересов, желаемый состав этих групп в компании, выработать стратегию отношений с заинтересованными группами и, что важно, контролировать ее реализацию. Для этого необходимо улучшение деловой культуры российского корпоративного сектора, поскольку менеджеры российских компаний имеют очень плохую репутацию в мире в вопросах соблюдения прав инвесторов.

Основой системы корпоративного управления является выстраивание эффективной системы внутреннего контроля за деятельностью менеджеров компании от лица ее владельцев (инвесторов), поскольку только благодаря средствам, предоставленным ими, компания вообще смогла начать свою деятельность и создала поле для деятельности других заинтересованных групп.

Можно выделить три уровня управления в компаниях:

1. Собрание акционеров: определение общих целей деятельности компании.
2. Совет директоров (наблюдательный совет): определение конкретных стратегических задач и способов их достижения.
3. Менеджеры: реализация выдвинутых задач.

Существование этих трех уровней предполагает разделение ответственности за деятельность компании между различными группами и возможность для владельцев осуществлять контроль за группой, занятой непосредственно управлением. Общественно-политическим аналогом этой системы может служить демократическая политическая система, основывающаяся на таких механизмах, как всеобщие выборы, парламент и правительство.

Распределение полномочий между указанными тремя уровнями управления обычно закрепляется в уставе компании и в законе, регулирующем ее деятельность.

*Основные механизмы корпоративного управления, используемые в странах с развитой рыночной экономикой:* участие в Совете директоров; враждебное поглощение («рынок корпоративного контроля»); получение полномочий по доверенности от акционеров; банкротство.

В самых общих чертах попытаемся дать краткое описание этих механизмов.

#### *Участие в совете директоров*

Базовая идея деятельности Совета директоров – формирование группы лиц, свободных от деловых и иных взаимоотношений с компанией и ее менеджерами, а также обладающих определенным уровнем знаний о ее деятельности, которые осуществляют надзорные функции от имени владельцев (акционеров/инвесторов) и других заинтересованных групп.

Эффективность деятельности Совета директоров обусловлена достижением равновесия между принципами подотчетности и невмешательства в текущую деятельность менеджмента. В процессе своей работы Совет директоров сталкивается с двумя основными опасностями: 1) слабым контролем за менеджментом компании; 2) чрезмерным и безответственным вмешательством совета в работу менеджеров.

В мире существуют две основные модели Совета директоров – американская (унитарная) и немецкая (система двойных советов) (рис. 1).



**Рис. 1.1. Основные модели совета директоров**

По американским законам деятельностью компании руководит унитарный совет директоров. Американские законы не дифференцируют распределение функций между исполнительными директорами (т.е. директорами, являющимися одновременно и менеджерами компании) и независимыми (приглашенными лицами, не имеющими интересов в компании), а лишь определяют ответственность за дела компании совета в целом. Решение о распределении функций между членами Совета директоров, а также между двумя категориями директоров должны принимать акционеры компании. Общей тенденцией последних двух десятилетий было увеличение числа независимых директоров в общем составе Совета директоров и уменьшение представительства исполнительных директоров.

В отличие от Совета директоров в США правление немецких компаний состоит из двух органов: наблюдательного совета (Совета директоров), полностью состоящего из независимых директоров, и исполнительного совета, состоящего из менеджмента компании.

В немецкой модели существует строгое разделение наблюдательных и исполнительных функций, а сами два совета имеют четко дифференцированную юридическую ответственность и полномочия. Немецкие законы проводят границу между непосредственным управлением и надзором. Исполнительный совет в рамках этой модели подотчетен наблюдательному совету.

Американская и немецкая системы корпоративного управления представляют собой полярные точки, между которыми располагается широкий спектр форм организации корпоративного управления, существующих в других странах.

Формальная структура Совета директоров в Японии представляет собой точную копию американской (после окончания Второй мировой войны американцы навязали Японии свою систему корпоративного управления). На практике же почти 80% японских акционерных обществ открытого типа вообще не имеют в составе своих советов независимых директоров, а сами советы, как и в Германии, являются проводниками интересов компании и их главных «соучастников». При этом две отличительные черты немецкой модели – представительство служащих и присутствие представителей банков – здесь отсутствуют. Почти все члены советов директоров японских компаний – это представители высшего уровня управления или бывшие управляющие.

В Швеции действует система унитарных советов (т.е. без выделения наблюдательного совета в качестве отдельной структуры), но, в отличие от американского варианта, здесь законодательно закреплено присутствие в советах директоров представителей «нижнего» уровня служащих компаний, в то время как участие менеджмента компаний сведено к участию президентов компаний. Такая ситуация в немалой степени является отражением общей социально-экономической системы шведского социализма.

В Голландии распространена система двойных советов, но, в отличие от Германии, служащие не допускаются в наблюдательные советы, которые состоят исключительно из независимых директоров.

Советы директоров в Италии, хотя и являются унитарными, действуют в рамках структуры промышленности и системы акционерной собственности, которая в большей степени напоминает ситуацию в Германии, чем в США. Даже очень большие итальянские компании нередко принадлежат семьям, поэтому крупнейшие акционеры здесь почти всегда являются и менеджерами-директорами.

Важнейшим разграничительным признаком данных, а также других моделей корпоративного управления является **степень концентрации собственности**. С этой точки зрения основным типом корпорации в англосаксонском мире является корпорация с распыленной собственностью, с широким владением акциями – так называемая «публичная компания (public company)»; для Германии, Японии и многих других стран (Италия, Швеция, Дания, Нидерланды и т.д.) – компания с концентрированной собственностью с доминирующими собственниками – блокхолдерами. Этими блокхолдерами выступают и крупные частные акционеры, и институциональные инвесторы (пенсионные фонды и инвестиционные компании), и государство.

В Российской Федерации преобладает модель блокхолдеров, в роли которых выступают обычно несколько крупных частных владельцев либо государство в разных юридических лицах. Крупные институциональные или финансовые акционеры скорее исключение, чем правило. В настоящее время в рамках активного процесса первичного размещения акций (IPO) наметилась тенденция укрепления контроля компаний со стороны основных ее собственников при существенном распылении неконтрольных пакетов акций среди

мелких российских и зарубежных акционеров. В условиях сохраняющейся низкой степени защищенности прав инвесторов наиболее вероятным на ближайшие 10-20 лет для России представляется дальнейшее укрепление и развитие блокхолдерной модели корпоративного управления, а не публичных корпораций с неконцентрированной собственностью.

В России в соответствии с законом «Об акционерных обществах» формально закреплена система двойных советов – Совета директоров (наблюдательного совета) и правления. Однако членами Совета директоров (наблюдательного совета) являются как независимые директора (которые чаще всего составляют меньшинство), так и представители высшего менеджмента.

То, насколько акционеры полагаются на способность Совета директоров реализовывать их интересы, в значительной степени зависит от эффективности альтернативных механизмов осуществления контроля над деятельностью компании, которые могут использовать акционеры (прежде всего такого механизма, как свободная продажа своих акций на финансовом рынке).

#### *Враждебное поглощение*

Смысл этого механизма заключается в том, что акционеры, разочарованные в результатах деятельности своей компании, могут свободно продать свои акции. Если такие продажи приобретают массовый характер, то падение курсовой стоимости акций позволит другим компаниям скупить их и получить таким образом большинство голосов на собрании акционеров, а следовательно, заменить прежних управляющих на новых, которые смогут полностью реализовать потенциал компании. При этом, однако, компания-покупатель должна быть уверена в том, что падение стоимости акций вызвано неудовлетворительным управлением компанией и не отражает их реальной стоимости. Угроза поглощения заставляет менеджмент компании не только действовать в интересах своих акционеров, но и добиваться максимально высокой курсовой стоимости акций даже при отсутствии эффективного контроля со стороны акционеров. Недостатком этого механизма является то, что процесс поглощения может оказаться дорогостоящим, дестабилизировать на определенный срок деятельность как компании покупателя, так и приобретаемой компании. Кроме того, такая перспектива может

поощрять менеджеров к работе только в рамках краткосрочных программ из-за опасения, что долгосрочные инвестиционные проекты негативно скажутся на уровне курсовой стоимости акций их компаний.

Высокоэффективный и ликвидный рынок, делающий продажу пакетов мелкими инвесторами быстрым и технически легко осуществимым делом, в полной мере существует лишь в нескольких странах, прежде всего в США и Великобритании. Эти страны удовлетворяют еще одному неременному условию, делающему данный механизм эффективным инструментом, – у них высокая степень распыленности акционерного капитала.

Мелкому акционеру гораздо проще принять решение о продаже принадлежащих ему акций, чем крупному, для которого продажа его пакета часто означает изменение стратегических планов и может повлечь потери из-за падения курсовой стоимости продаваемых акций (в результате значительного разового их предложения на рынке).

#### *Конкуренция за доверенности от акционеров*

Принятая в странах с развитым фондовым рынком практика предусматривает, что менеджмент компании, извещая акционеров о предстоящем общем собрании, просит у них доверенность на право голосовать принадлежащим им числом голосов (одна акция дает акционеру право на один голос) и обычно получает таковую от большинства акционеров. Однако группа акционеров или иных лиц, недовольная менеджментом компании, также может попытаться получить от большого числа (или большинства) других акционеров доверенности на участие в голосовании от их имени и провести голосование против действующего менеджмента компании.

Недостатком этого механизма, как и в случае поглощения, является дестабилизация управления компанией, поскольку управляющие структуры становятся объектом борьбы.

Для того чтобы этот механизм оказался действенным, необходимо, чтобы большая часть акций была распылена и менеджмент не мог легко блокировать недовольную часть акционеров путем достижения частных договоренностей с владельцами крупных пакетов акций (или контрольного пакета).



## *Банкротство*

Этот способ контроля за деятельностью корпорации, как правило, используется кредиторами в том случае, если компания оказывается не в состоянии осуществлять платежи по своим долгам и кредиторы не одобряют план по выходу из кризисного состояния, предлагаемый менеджментом компании. Управленческий персонал и Совет директоров теряют право контроля над компанией, которое переходит к назначаемому судом ликвидатору или конкурсному управляющему. Из ранее перечисленных четырех основных механизмов корпоративного управления банкротство является формой, применяемой, как правило, в экстремальных случаях. В процессе банкротства, как известно, приоритетность имеют интересы кредиторов, а требования акционеров в отношении активов компании удовлетворяются в последнюю очередь.

Объявление компании банкротом предполагает значительные издержки – как прямые (судебные пошлины, административные расходы, ускоренная продажа активов, часто по заниженной цене и пр.), так и косвенные (прекращение бизнеса, немедленное удовлетворение долговых обязательств и пр.). Споры между различными группами кредиторов часто приводят к снижению эффективности банкротства с точки зрения удовлетворения обязательств в отношении всех заинтересованных лиц. Таким образом, банкротство есть крайняя форма, которую используют для контроля за деятельностью корпорации, которая к тому же регулируется особым законодательством.

Вышеуказанные уровни, а также механизмы корпоративного управления функционируют на основе и в рамках определенных правил, норм и стандартов, выработанных государственными регулирующими органами, судебными органами, самими деловыми кругами.

***Совокупность этих правил, норм и стандартов составляет институциональную основу корпоративного управления.***

Можно выделить следующие ее основные элементы:

- *нормы и правила статусного права* (законы о компаниях, законодательство о ценных бумагах, законы о защите прав акционеров, инвестиционное законодательство, законодательство о несо-

стоятельности, налоговое законодательство, судебная практика и процедуры);

- соглашения о добровольно принятых стандартах корпоративного управления/поведения и внутренние нормы, регулирующие порядок его осуществления на уровне компаний (*требования к листингу корпоративных ценных бумаг, кодексы и рекомендации по корпоративному управлению*);

- общепринятая практика и культура ведения бизнеса.

Необходимо особо отметить ту исключительно важную роль, которую играют в странах с развитыми рынками негосударственные институты. Их деятельность формирует и развивает культуру корпоративного управления, которая цементирует общий каркас системы корпоративного управления, созданный правом. Многочисленные объединения по защите прав акционеров, центры и институты, занимающиеся независимым анализом деятельности менеджеров, подготовкой независимых директоров, выявляют проблемы корпоративных отношений, которые часто имеют весьма неочевидный характер, и в процессе их публичного обсуждения вырабатывают такие пути их решения, которые затем становятся общепринятой нормой, часто независимо от того, получают ли они закрепление в праве или нет.

Вышеуказанные уровни корпоративного управления и его институциональная основа призваны обеспечить реализацию основных принципов корпоративного управления, таких как прозрачность деятельности компании и системы ее управления, контроль над деятельностью менеджмента со стороны акционеров, соблюдение прав миноритарных акционеров, участие независимых лиц (директоров) в управлении компанией.

На основе всего вышеизложенного можно отметить, что развитие акционерной собственности, сопровождавшееся отделением прав собственности от управления ею, поставило проблему обеспечения контроля со стороны собственников над управляющими, в руках которых находится распоряжение собственностью, с тем чтобы обеспечить максимально эффективное ее использование в интересах собственников. Организационная модель, которая призвана решить эту проблему, защитить интересы инвесторов, согласовать интересы различных заинтересованных групп, и получила название

системы корпоративного управления. В зависимости от особенностей развития данная модель приняла неодинаковые формы в различных странах. Функционирование этой системы опирается как на законодательные нормы, утвержденные государством, так и на правила, стандарты и образцы, формируемые в результате формальных и неформальных соглашений всех заинтересованных групп.

## Библиографический список

### *Основной:*

1. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2014. 180 с.
2. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Современные механизмы эффективного управления компаниями : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 304 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
3. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Корпоративное управление: теория и практика. М.: ЭконИнформ, 2010. 259 с.

### *Дополнительный:*

1. Принципы корпоративного управления ОЭСР. URL: [www.koet.syktsu.ru](http://www.koet.syktsu.ru); Кодекс корпоративного поведения. URL: [www.koet.syktsu.ru](http://www.koet.syktsu.ru)
2. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления. Сыктывкар: Изд. СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
3. Райзберг Б.А. Государственное управление экономикой и корпоративный менеджмент. М.: ИД «Pro forma», 2011. 320 с.
4. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Государственно-частное партнерство как инфраструктура активизации инвестиционной деятельности и инновационного развития экономики Севера (на примере Республики Коми) : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 152 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru>
5. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Кузнецов А.В. Корпоративное право в системе корпоративного управления : монография. М.: ИЦ «Акционер», 2006. 343 с.
6. Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного

права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. URL: [www.syktsu.ru](http://www.syktsu.ru)

7. Практический менеджмент : учеб. пособие / Э.М. Коротков (ГУУ), М.Б. Жернакова (ГУУ), О.Н. Александрова (ГУУ), С.А. Антонов (ГУУ); ред. Э.М. Коротков (ГУУ). М.: ИНФРА-М, 2010.

8. Шихвердиев А.П. Надлежащий уровень корпоративного управления как основополагающий фактор инвестиционной привлекательности компании и повышения инвестиционного климата региона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 4. С.157-169.

## **Контрольно-измерительные материалы к теме № 1**

### ***Вопросы для самопроверки:***

1. Что такое корпоративизм и корпорация?
2. Каковы основные признаки корпорации?
3. В чем сущность корпоративного управления?
4. Какие существуют проблемы на пути развития корпоративного управления?
5. Каковы основные характеристики корпоративной формы бизнеса?
6. Почему в стратегии развития экономики страны важная роль отводится акционерному капиталу?
7. Каковы основные принципы корпоративного управления?

### **Кейс № 1. Интересы участников корпоративного управления**

Сформулируйте и презентуйте, в чем заинтересованы основные участники корпоративного управления с точки зрения:

- 1) получения доходов;
- 2) принятия на себя рисков и возможности их диверсификации;
- 3) направлений и стратегии развития компании;
- 4) взаимодействия с другими участниками и возможности оказывать на них влияние;

- 5) приращения капитала;
- 6) обеспечения корпоративной безопасности.

Для выполнения задания рассмотрите три основные группы: «Собственники», «Менеджеры», «Стейкхолдеры». Возможно формирование более мелких групп: «Контролирующий акционер», «Миноритарные акционеры», «Менеджеры», «Персонал», «Контрагенты», «Государство», «Местное сообщество».

**Итоговый документ:** презентация интересов участника корпоративного управления.

### Кейс № 2. Интересы собственников и менеджеров

Расхождение в интересах собственников и менеджеров.

На основе значений ожидаемой прибыли для собственников и менеджеров по каждому проекту определите, какой проект окажется более привлекательным для акционеров, а какой – для менеджеров.

При выполнении данного задания возможно использование различных формул для оценки финансовых рисков и для оценки доходности инвестиций.

	Проект А	Проект Б
Требуемые инвестиции для реализации	\$ 100 000	\$ 100 000
Доход от реализации	с вероятностью 50% – \$ 200 000 с вероятностью 50% – \$ 40 000	с вероятностью 100% – \$ 140 000
Условия контракта с менеджерами	10% прибыли от реализации проекта, если она есть, и ничего, если ее нет	
Ожидаемая прибыль для акционеров		
Ожидаемая прибыль для менеджеров		

## **Тема 2. Надлежащее корпоративное управление: преимущества для компании**

Организация системы эффективного корпоративного управления связана с определенными издержками, в т.ч. и затратами на привлечение специалистов, таких как корпоративные секретари и другие профессионалы. Однако выгоды от создания такой системы существенно превышают затраты. Это становится очевидным, если при расчете экономической эффективности принять во внимание убытки, с которыми могут столкнуться: инвесторы – в результате потери вложенного капитала, работники фирм – из-за сокращения рабочих мест и потери пенсионных отчислений, местное население – в случае краха компаний.

О роли эффективного корпоративного управления в привлечении инвестиций было также отмечено на Международной конференции «Корпоративное управление и экономический рост в России» (май 2004 г.). На конференции анализировались тенденции корпоративного управления в России, рассматривались как теоретические положения реализации корпоративного управления в России, так и практический опыт, достигнутый компаниями за годы применения международных и российских норм корпоративного поведения. На конференции еще раз была подчеркнута значимость эффективной реализации корпоративного управления как для функционирующих компаний, готовых к привлечению инвестиций, так и компаний, которые только в перспективе планируют привлечение дополнительного капитала. В своем выступлении на конференции председатель правительства России М. Фрадков отметил, что «без кардинального улучшения работы российских компаний, внедрения международных стандартов корпоративного управления и механизмов разработки разрешения корпоративных конфликтов, повышения качества менеджмента невозможно решение масштабных экономических задач, стоящих перед Россией».

Несмотря на достигнутые успехи в реализации корпоративного управления в России, нельзя не признать, что существуют некоторые проблемы при его применении в отдельных компаниях. Это

связано как с неэффективностью внутренних механизмов контроля, так и недостаточностью внешнего контроля за деятельностью акционерных обществ. В связи с этим в любой корпорации возникает конфликт интересов: с одной стороны – собственников, целью которых является максимизация дохода на вложенный капитал, с другой – менеджеров, преследующих множество локальных целей, среди которых максимизация прибыли управляемой ими корпорации находится отнюдь не на первом месте. Поэтому одной из ключевых задач развития и совершенствования корпоративного управления в России является формирование независимых и ответственных советов директоров, являющихся, во многом, эффективным методом контроля деятельности компаний. Как отметил в своем выступлении президент России В.В. Путин: «Россия ставит перед собой стратегическую цель – стать страной, выпускающей конкурентоспособные товары и оказывающей конкурентоспособные услуги. Все наши усилия направлены на достижение этой цели. Мы понимаем, что для интеграции в мировые рынки капитала необходимо решить вопросы, связанные с защитой прав собственников и повышением качества корпоративного управления и финансовой прозрачности бизнеса».

Задачи повышения качества корпоративного управления должны решаться и рассматриваться в глобальных масштабах с учетом их важности для мировой экономики, заявил генеральный секретарь Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) Д. Джонстон. Везде в мире эти вопросы находятся в центре внимания, поскольку являются центральными вопросами функционирования рыночной экономики, обеспечения экономического роста и стабильности финансовых рынков.

Президент группы Всемирного банка Джеймс Вулфенсон отметил, что «...в России уже создана законодательная база в сфере корпоративного управления. Теперь перед Россией стоит задача его совершенствования. Россия должна определить и решить вопросы, каким образом совершенствовать законодательство по корпоративному управлению, подчеркнув при этом, что вопросы корпоративного управления являются чрезвычайно важными для инвесторов и для привлечения капитала в экономику страны».

Система надлежащего корпоративного управления нужна прежде всего открытым акционерным обществам с большим количеством акционеров, ведущим бизнес в отраслях с высокими темпами роста и заинтересованности в мобилизации внешних финансовых ресурсов на рынке капиталов. Однако ее полезность несомненна для ОАО с незначительным числом акционеров, ЗАО и ООО, а также для компаний, действующих в отраслях со средними и низкими темпами роста. Внедрение такой системы позволяет оптимизировать внутренние бизнес-процессы и предотвратить возникновение конфликтов, организовав должным образом отношения компаний с собственниками, кредиторами, потенциальными инвесторами, поставщиками, потребителями, сотрудниками, представителями государственных органов и общественных организаций.

Основные принципы эффективного корпоративного управления:

1. **Права акционеров:** система корпоративного управления должна защищать права владельцев акций и обеспечивать равное отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров.

2. **Деятельность Совета директоров:** Совет директоров обязан обеспечить стратегическое руководство бизнесом, осуществлять эффективный контроль над работой менеджеров и отчитываться перед акционерами и компанией в целом.

3. **Раскрытие информации и прозрачность:** система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования корпорации, включая сведения о финансовом положении, результатах и перспективах деятельности, составе собственников и структуре управления.

4. **Соблюдение интересов и иных заинтересованных сторон и корпоративная социальная ответственность** (политика социальной ответственности и учета интересов иных заинтересованных групп, трудовые конфликты, социальные проекты для персонала и местного населения, экологичность).

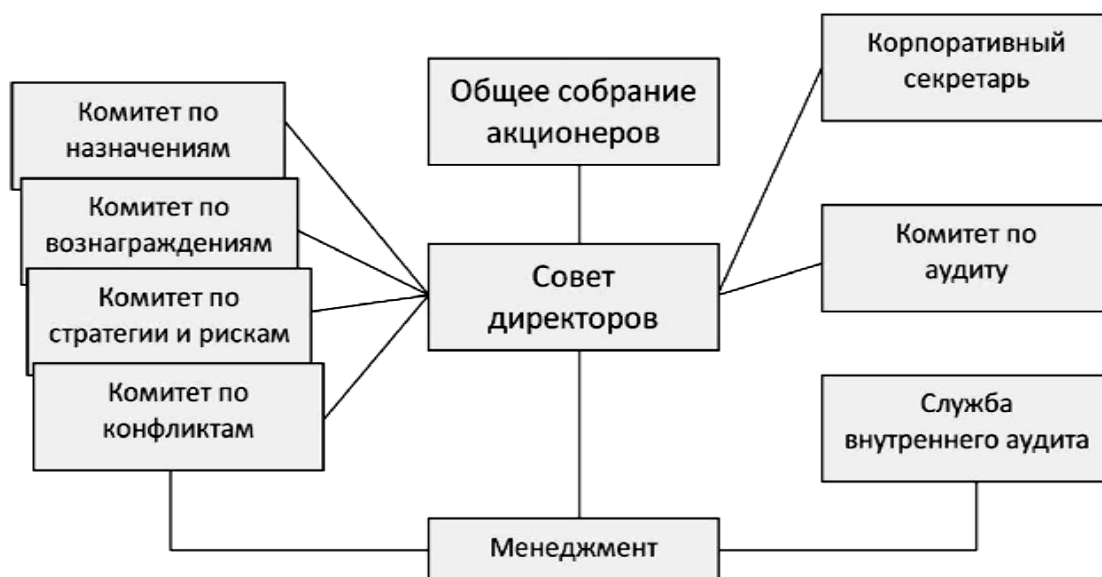
Следовательно, модель эффективного корпоративного управления должна соответствовать следующим критериям, как то:

- соблюдение прав акционеров, инвесторов и заинтересованных сторон;



- четкое разделение полномочий и ответственности между органами управления;
- наличие эффективного наблюдательного органа (структура совета директоров, наличие работоспособных комитетов, отсутствие конфликта интересов и др.);
- выстроенная система управленческой отчетности для наблюдательного органа;
- формализованная и прозрачная политика и процедура назначения / переизбрания директоров;
- формализованная и прозрачная политика и процедура вознаграждения директоров и руководителей компании;
- информационная открытость для акционеров и заинтересованных сторон, включая социальную ответственность;
- прозрачная дивидендная политика;
- наличие эффективных систем внутреннего контроля и аудита.

Органы управления компанией при эффективном корпоративном управлении также должны отвечать определенным требованиям. Необходимо соблюдать четкую иерархию уровней управления и подотчетности. Типовая схема органов управления представлена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Типовая схема органов управления компанией**

Эффективное корпоративное управление обеспечивает компании следующие конкурентные преимущества:

1. Облегчение доступа к рынку капиталов.

- Практика корпоративного управления – один из важнейших факторов, определяющих способность компаний выйти на внутренние и внешние рынки капиталов.

- Реализация принципов надлежащего корпоративного управления обеспечивает необходимый уровень защиты прав инвесторов, поэтому они воспринимают эффективно управляемые компании как дружественные и способные обеспечить приемлемый уровень доходности вложений.

## 2. Снижение стоимости капитала.

- Акционерные общества, которые придерживаются высоких стандартов корпоративного управления, могут добиться уменьшения стоимости внешних финансовых ресурсов и, следовательно, снижения стоимости капитала в целом.

- Стоимость капитала зависит от уровня риска, присваиваемого компании инвесторами: чем выше риск, тем больше стоимость капитала.

## 3. Содействие росту эффективности.

- Соблюдение стандартов корпоративного управления помогает усовершенствовать процесс принятия решений, способных оказать существенное влияние на эффективность финансово-хозяйственной деятельности общества на всех уровнях.

- Качественное корпоративное управление упорядочивает все происходящие в компании бизнес-процессы, что способствует росту оборота и прибыли при одновременном снижении объема требуемых капиталовложений.

- Надлежащее корпоративное управление строится на принципах прозрачности, доступности, оперативности, регулярности, полноты и достоверности информации на всех уровнях. Если прозрачность увеличивается, инвесторы получают возможность проникнуть в суть бизнес-операций. Даже если информация, исходящая от повысившей свою прозрачность компании, оказывается негативной, акционеры выигрывают от сокращения риска неопределенности. Таким образом, формируются стимулы к проведению Советом директоров систематического анализа и оценки рисков.

## 4. Улучшение репутации.

- У компаний, соблюдающих права акционеров и кредиторов и обеспечивающих финансовую прозрачность и подотчетность, будет

формироваться репутация ревностных хранителей интересов инвесторов. В результате такие компании смогут стать достойными «корпоративными гражданами» и пользоваться большим доверием общественности.

### **Библиографический список**

#### ***Основной:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2014. 180 с.
2. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Современные механизмы эффективного управления компаниями : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 304 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
3. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Корпоративное управление: теория и практика. М.: ЭконИнформ, 2010. 259 с.
4. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2009. 177 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
5. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. 3-е изд. М.: Дашков и Ко, 2012. 440 с.

#### ***Дополнительный:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
2. Системы управления эффективностью бизнеса : учебник для студ. вузов, обуч-ся по направлениям «Экономика» и экономич. спец. / Н.М. Абдикеев, С.Н. Брускин, Т.П. Данько [и др.]; ред.: Н.М. Абдикеев, О.В. Китова. М.: ИНФРА-М, 2010 г. + 1 CD-ROM – Учебники для программы МВ.
3. Шихвердиев А.П., Серяков А.В. Социальная ответственность бизнеса : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
4. Шихвердиев А.П. Надлежащий уровень корпоративного управления, как основополагающий фактор инвестиционной привлекательности компании и повышения инвестиционного климата региона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управле-

ния и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 4. С.157-169.

5. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Кузнецов А.В. Корпоративное право в системе корпоративного управления : монография. М.: ИЦ «Акционер», 2006. 343 с.

6. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

7. Кашанина Т. В. Корпоративное право : учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ЮРАЙТ, 2010. 899 с.

8. Шихвердиев А.П., Круссер Н.Г., Ткачев С.А. Контроллинг в системе корпоративного управления как инструмент повышения эффективности региональной экономики : монография. М.: Издательский центр «Акционер», 2008. 185 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

9. Шихвердиев А.П. Управление конкурентоспособностью в малом и среднем бизнесе : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 149 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

10. Современные модели разработки и совершенствования систем менеджмента: монография / В.И. Звонников (ГУУ), В.А. Нефедов (ГУУ), А.А. Сафонов; кол. авт. М-ва образования и науки РФ; кол. авт. ГУУ. М.: ГУУ, 2010.

## **Контрольно-измерительные материалы к теме № 2**

### ***Вопросы для самопроверки:***

1. Какие элементы составляют систему надлежащего корпоративного управления?
2. Какие требования к корпоративному управлению предъявляют иностранные инвесторы?
3. Каковы преимущества эффективного корпоративного управления?

## **Кейс № 1. Формирование надлежащей системы корпоративного управления. Эффективная дивидендная политика**

**Задание:** Компания «Рассвет» возникла в 1992 году, когда четверо друзей (Сергей, Михаил, Алексей, Владимир) основали фирму по оптовой торговле дефицитными в то время отделочными материалами. Фирма росла, в 1996 году персонал фирмы составлял уже более ста человек. Дела шли успешно, росли объемы и география продаж. Настал момент, когда владельцы компании задумались о диверсификации бизнеса. Как раз подвернулся случай: хороший знакомый одного из друзей предложил им поучаствовать в приватизации госпакета кризисного завода по производству строительных смесей. Через некоторое время владельцы «Рассвета» стали основными владельцами завода (67%). Наряду с ними в числе совладельцев завода оказался и ряд миноритарных акционеров – бывших представителей менеджмента и работников предприятия, весь состав акционеров – 30 человек. Новые владельцы завода решили активно модернизировать производство, закупили зарубежное оборудование, и в течение 2 лет им удалось положительно зарекомендовать себя на российском рынке строительных материалов. Кризис 1998 года негативно отразился на торговом бизнесе партнеров, однако способствовал росту сбыта строительных смесей собственного производства. В итоге основные приоритеты в области развития были перенесены в сферу производства и розничной торговли стройматериалами. Сегодня «Рассвет» – крупная региональная компания, которая объединяет следующие предприятия: ОАО «Рассвет-строй» (производство строительных смесей) – около 5% российского рынка, 30 акционеров, 400 работников, доля ключевых акционеров 67% – в равных долях, 33% – миноритарные акционеры; годовой объем продаж – 800 млн руб.; ЗАО «Самарский кирпичный завод» (доля ключевых акционеров 85% в равных долях, 15% – миноритарные акционеры), годовой объем продаж 500 млн руб.; ЗАО «Рассвет-стекло» (производство стеклопакетов) – 25% регионального рынка, доля Михаила – 40%, остальных – по 20%, годовой объем продаж 200 млн руб.; ООО «Рассветстройдом» (торговый центр строительных материалов), на 100% принадлежит ключевым акционерам в равных долях; ООО Мебельный салон «Рассвет» (принадлежит жене Владимира). Текущая стратегия ОАО

«Рассвет-строй» предполагает увеличение доли рынка компании с 5% до 15% в ближайшие три года за счет повышения качества продукции и эффективного управления торговой маркой и существенное увеличение (вдвое) производственных мощностей предприятия за счет привлечения стороннего (желательно зарубежного) инвестора. В 2005 году среди акционеров компании возникла оживленная дискуссия о дальнейших перспективах развития компании, в том числе о ближайших перспективах выплаты дивидендов.

На годовом общем собрании ОАО «Рассвет-строй» между акционерами развернулась дискуссия о ближайшей дивидендной политике компании. Мнения разделились. Одни акционеры выступают за максимизацию выплаты дивидендов, другие – за выплату дивидендов по остаточному принципу и направление всей прибыли на развитие компании. Свою позицию высказывают не только акционеры, но и члены Совета директоров, представители менеджмента и трудового коллектива.

***Вопросы:***

1. Какой тип дивидендной политики для ОАО «Рассвет» Вы предложите?
2. Каковы плюсы и минусы предложенной Вами дивидендной политики?
3. Какие факторы влияют на выбор дивидендной политики?
4. Рассчитайте размер дивидендов на одну акцию при различных видах дивидендной политики.

**Аналитическое задание № 1.**

**«Определение надлежащего уровня корпоративного управления»**

В 2013 году Научно-исследовательский центр корпоративного права управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета провел исследование среди 90 промышленных предприятий Республики Коми с целью определения уровня корпоративного управления.



**Рис. 1. Доля независимых директоров в составе совета директоров**

Среди предприятий, принявших участие в исследовании, у больше чем половины компаний отсутствуют независимые директора в составе совета директоров.



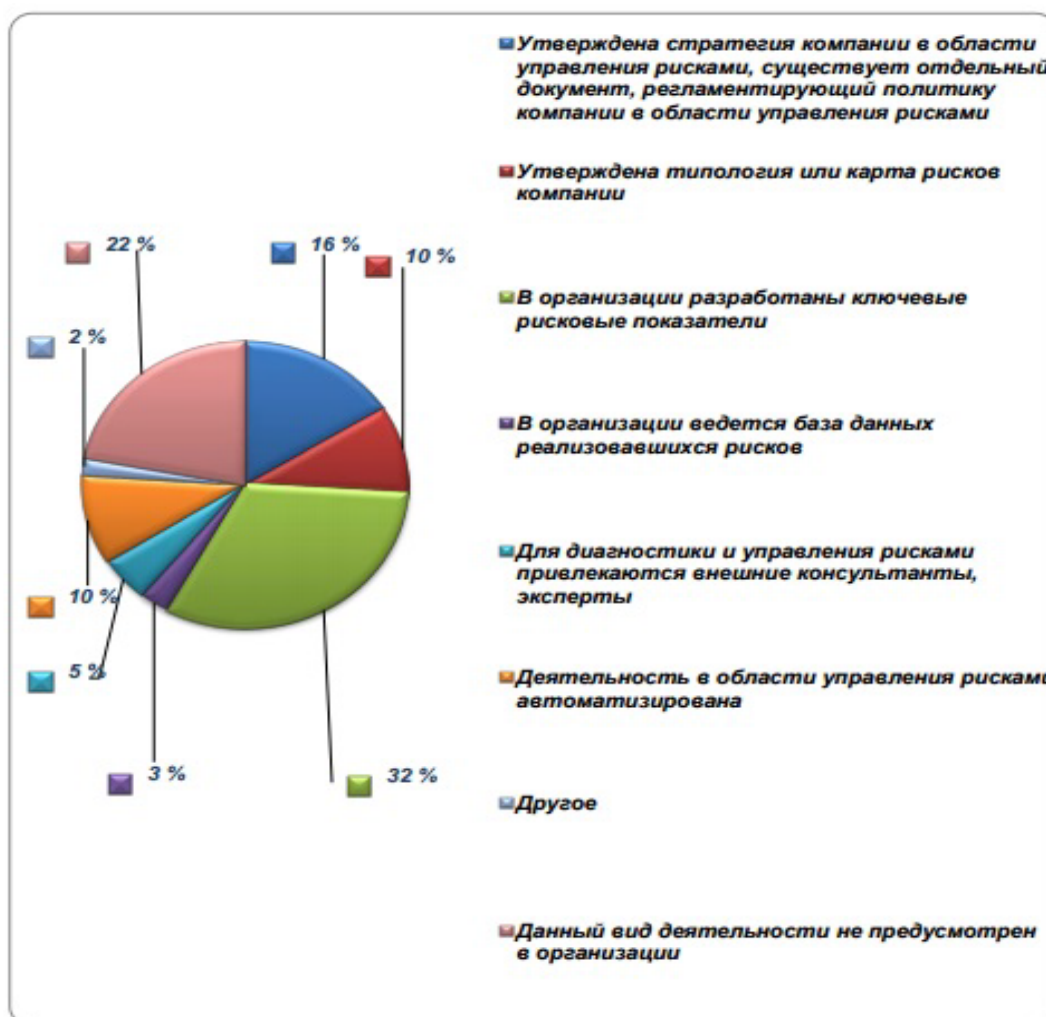
**Рис. 2. Структура, которая занимается управлением рисками в организации**

У 55% предприятий Республики Коми фактически отсутствуют надлежащая система управления рисками, единый орган ответственный за управление рисками в компании.



**Рис. 3. Документ, закрепляющий стандарты корпоративного управления в организации**

Только 17% предприятий имеют утвержденный Кодекс корпоративного поведения, закрепляющий основные стандарты корпоративного управления в организации.



**Рис. 4. Элементы в области управления рисками, которые присутствуют в организации**



Среди предприятий, принявших участие в исследовании, у 24% элементы в области управления рисками полностью отсутствуют, только у 16% компаний принята стратегия в области управления рисками.



**Рис. 5. Документы в области корпоративной ответственности и устойчивого развития, которые разрабатываются в организации**

Только 25% компаний разрабатывают социальный отчет или отчет об устойчивом развитии, являющиеся важным элементом корпоративной ответственности компании.

**Задание.** На основании данного исследования сделайте вывод об уровне корпоративного управления на предприятиях Республики Коми.

## Тема 3. Органы управления в компаниях

Законодательство предоставляет обществам возможность гибкого подхода к формированию структуры корпоративного управления. Требования закона в отношении органов акционерного общества зависят от числа акционеров.

Общество с числом акционеров – владельцев голосующих акций менее 50 обязано иметь следующие органы:

- общее собрание;
- единоличный исполнительный орган (генерального директора);
- ревизионную комиссию (в составе нескольких членов или одного лица, выполняющего функции ревизионной комиссии, – ревизора).

Кроме того, общество может по своему усмотрению создать следующие органы управления:

- Совет директоров;
- коллегиальный исполнительный орган.

В дополнение к органам, необходимым для общества с числом акционеров менее 50, в обществе с числом акционеров – владельцев голосующих акций 50 или более должен быть создан Совет директоров. Коллегиальный исполнительный орган может создаваться по усмотрению такого общества.

### *Общее собрание акционеров*

Общее собрание является высшим органом управления обществом. На общем собрании акционеры принимают и утверждают ряд основополагающих решений; в частности, избираются члены совета директоров, утверждаются годовой отчет, финансовая отчетность, порядок распределение прибыли (в том числе объявление дивидендов) и аудитор, принимаются решения об изменении размера уставного капитала и об одобрении крупных сделок и сделок с заинтересованностью.

К компетенции общего собрания акционеров относятся следующие вопросы:

1. Вопросы, касающиеся реорганизации и ликвидации акционерного общества:

- реорганизация общества;
- ликвидация общества и назначение членов ликвидационной комиссии;
- утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов.

## 2. Вопросы, касающиеся избрания органов управления общества:

- определение количественного состава Совета директоров, избрание и досрочное прекращение полномочий его членов;
- утверждение размеров вознаграждений и компенсаций членов Совета директоров;
- назначение и досрочное прекращение полномочий генерального директора и членов коллегиального исполнительного органа (если уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции Совета директоров);
- передача полномочий генерального директора управляющей организации или управляющему.

## 3. Вопросы, касающиеся контроля за деятельностью акционерного общества:

- утверждение внутреннего документа, определяющего порядок деятельности ревизионной комиссии;
- избрание членов ревизионной комиссии и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение размеров и условий выплаты вознаграждений и компенсаций членам ревизионной комиссии;
- требование о проведении внеочередной проверки ревизионной комиссией;
- утверждение аудитора общества;
- утверждение годовых отчетов;
- объявление и выплата дивидендов.

## 4. Вопросы, касающиеся внутренних документов, регулирующих деятельность органов акционерного общества:

- внесение изменений и дополнений в устав или утверждение устава в новой редакции;
- определение порядка ведения общего собрания;
- избрание членов счетной комиссии и досрочное прекращение их полномочий, определение количественного состава счетной комиссии;

- утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов общества (общего собрания, Совета директоров, генерального директора и коллегиального исполнительного органа).

5. Вопросы, касающиеся уставного капитала акционерного общества:

- увеличение уставного капитала путем повышения номинальной стоимости размещенных акций;
- определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций;
- увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций (если уставом общества решение этого вопроса не отнесено к компетенции Совета директоров);
- уменьшение уставного капитала путем снижения номинальной стоимости размещенных акций;
- уменьшение уставного капитала путем приобретения обществом части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения акций общества, находящихся в собственности общества (казначейские акции).

6. Вопросы, касающиеся ценных бумаг акционерного общества:

- дробление и консолидация акций;
- приобретение обществом размещенных акций в случаях, предусмотренных Законом об АО;
- выпуск и размещение облигаций и иных ценных бумаг, конвертируемых в акции (если уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции Совета директоров);
- выпуск и размещение акций и иных ценных бумаг, конвертируемых в акции, посредством закрытой подписки.

7. Вопросы, касающиеся сделок акционерного общества:

- одобрение крупных сделок (см. главу о существенных корпоративных сделках);
- одобрение сделок с заинтересованностью (см. главу о существенных корпоративных сделках).

8. Вопросы, касающиеся участия акционерного общества в других юридических лицах:

- принятие решения об участии общества в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций.

Следует отметить что в соответствии с законодательством вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания, не могут быть переданы на решение исполнительному органу общества. Однако, согласно закону, уставом акционерного общества на решение Совету директоров могут быть переданы следующие вопросы:

- назначение и досрочное прекращение полномочий генерального директора и членов правления;
- увеличение уставного капитала путем выпуска и размещения дополнительных акций;
- выпуск и размещение облигаций и иных ценных бумаг, конвертируемых в акции.

### *Совет директоров*

Совет директоров играет основную роль в системе корпоративного управления. Он отвечает за общее руководство деятельностью общества, определение его стратегии и коммерческих задач, в том числе годового финансового плана и бизнес-плана, а также за результаты деятельности менеджеров; действует в интересах общества, защищает права всех акционеров, осуществляет надзор за работой генерального директора и коллегиального исполнительного органа, а также за функционированием систем финансового контроля. Эффективный, профессиональный и независимый Совет директоров играет исключительно важную роль во внедрении надлежащей практики корпоративного управления.

Закон об АО определяет компетенцию Совета директоров: осуществляет общее руководство деятельностью общества, отвечает за стратегическое руководство, контроль за менеджерами, а также за принятие решений по вопросам, не отнесенным к компетенции общего собрания акционеров. В сущности, роль Совета директоров состоит в том, чтобы осуществлять общее руководство, а не повседневное управление. В некоторых случаях определенные полномочия общего собрания акционеров могут быть переданы уставом Совету директоров. Устав также может предусматривать наличие у Совета директоров дополнительных полномочий.

В соответствии с Российским законодательством к компетенции Совета директоров относятся следующие вопросы:

1. Общее руководство деятельностью компании:

- определяет приоритетные направления деятельности общества и осуществляет стратегическое руководство;
- образует исполнительные органы общества;
- досрочно прекращает полномочия исполнительных органов общества;
- назначает генерального директора;
- приостанавливает полномочия генерального директора, избранного общим собранием, и назначает лицо, временно исполняющее обязанности генерального директора;
- приостанавливает полномочия управляющего (управляющей организации) и назначает временный единоличный исполнительный орган;
- назначает временный коллегиальный исполнительный орган;
- создает филиалы и открывает представительства;
- определяет размер вознаграждения, выплачиваемого членам исполнительных органов;
- осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов и запрашивает протоколы их заседаний;
- разрешает менеджерам занимать должности в органах управления других юридических лиц;
- наделяет других лиц, помимо председателя Совета директоров, полномочиями на подписание договоров;
- назначает корпоративного секретаря и прекращает его полномочия;
- утверждает внутренние документы общества.

## 2. Раскрытие информации и прозрачность:

- обращается к ревизионной комиссии с просьбой о проведении внеочередной проверки;
- рекомендует общему собранию акционеров размер вознаграждения, выплачиваемого членам ревизионной комиссии;
- рекомендует общему собранию акционеров размер вознаграждения аудитора;
- в предварительном порядке утверждает годовой отчет общества;
- определяет перечень дополнительных документов, которые должно хранить общество;
- создает механизмы управления рисками.

3. Одобрение ряда операций с уставным капиталом и имуществом компании:

- принимает решения об увеличении уставного капитала путем размещения дополнительных акций, если в соответствии с уставом общества Совету директоров предоставлено право принимать такое решение;
- принимает решения о выпуске и размещении конвертируемых и неконвертируемых облигаций;
- определяет рыночную стоимость имущества, цену размещения и выкупа акций и иных ценных бумаг;
- принимает решение о приобретении размещенных обществом акций;
- утверждает регистратора общества;
- принимает решение об использовании резервного и иных фондов общества.

4. По обеспечению права собственности:

- созывает общие собрания акционеров;
- рассматривает поступившие предложения по внесению вопросов в повестку дня;
- вносит свои предложения по вопросам повестки дня;
- утверждает повестку дня общего собрания акционеров;
- созывает внеочередные собрания;
- рекомендует общему собранию акционеров размер дивидендов и порядок их выплаты;
- утверждает крупные сделки;
- принимает решения о проверке финансово-хозяйственной деятельности;
- предварительно утверждает годовой отчет общества;
- утверждает сделки с заинтересованностью в порядке, определенном законодательством;
- разрешает корпоративные конфликты;
- выработывает рекомендации в случае приобретения лицом 30% и более акций компании (рекомендации включают оценку предложенной цены приобретаемых ценных бумаг и возможного изменения их рыночной стоимости после приобретения, оценку планов лица, направившего предложения, в отношении открытого общества, в том числе в отношении его работников).

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Совет директоров должен:

- определять стратегию развития общества;
- ежегодно утверждать финансово-хозяйственный план;
- утверждать процедуры внутреннего контроля;
- определять приоритетные направления деятельности общества с учетом рыночной ситуации, финансового состояния общества и других факторов;
- утвердить единый документ, содержащий запланированные на следующий год финансово-экономические показатели.

Также следует отметить, что в соответствии с принципами Кодекса корпоративного управления:

- генеральный директор и правление должны согласовывать с советом директоров совершение сделок, не соответствующих финансово-хозяйственному плану (нестандартных сделок);
- обществу следует определить во внутренних документах подробную процедуру, в соответствии с которой генеральный директор и правление будут согласовывать совершение операций, которые выходят за рамки финансово-хозяйственного плана;
- Совет директоров должен быть наделен правом запретить генеральному директору и правлению совершение любых нестандартных операций, причем такой запрет должен быть мотивирован:
  - увеличение уставного капитала открытого общества путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций;
  - размещение открытым обществом ценных бумаг, конвертируемых в акции, в том числе опционов открытого общества;
  - одобрение сделки или нескольких взаимосвязанных сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения открытым обществом прямо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов открытого общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, если только такие сделки не совершаются в процессе обычной хозяйственной деятельности открытого общества или не были совершены до получения открытым обществом добровольного или обязательного предложения, а в случае получения открытым обществом доб-



ровольного или обязательного предложения о приобретении публично обращааемых ценных бумаг – до момента раскрытия информации о направлении соответствующего предложения в открытое общество;

- одобрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- приобретение открытым обществом размещенных акций в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- увеличение вознаграждения лицам, занимающим должности в органах управления открытого общества, установление условий прекращения их полномочий, в том числе установление или увеличение компенсаций, выплачиваемых этим лицам, в случае прекращения их полномочий.

### *Состав и структура Совета директоров*

#### 1. Количественный состав Совета директоров

Количественный состав Совета директоров определяется уставом общества или решением общего собрания акционеров. Закон об АО предусматривает следующий минимальный количественный состав Совета директоров в зависимости от числа акционеров общества:

- для общества с числом акционеров – владельцев голосующих акций общества не более 1000 – не менее пяти членов;
- для общества с числом акционеров – владельцев голосующих акций общества более 1000 – не менее семи членов;
- для общества с числом акционеров – владельцев голосующих акций общества более 10000 – не менее девяти членов.

Уставом или решением общего собрания может быть предусмотрено большее число членов Совета директоров по сравнению с законодательно установленным минимальным числом.

#### 2. Основные требования, предъявляемые к членам Совета директоров.

Члены Совета директоров должны соответствовать требованиям, предусмотренным законодательством:

- членами Совета директоров могут быть только полностью дееспособные физические лица. Они должны быть способны своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их;

- юридическое лицо не может быть членом Совета директоров, хотя на практике в совет директоров может быть избран представитель юридического лица. В этом случае физическое лицо, избранное в состав Совета директоров, выступает исключительно в качестве члена такого совета, а не представителя юридического лица, и должно действовать в интересах общества, в Совет директоров которого оно избрано, а не соответствующего юридического лица;

- члены ревизионной комиссии не могут одновременно являться членами Совета директоров общества;

- члены счетной комиссии не могут одновременно являться членами Совета директоров общества;

- член правления или генеральный директор общества А) может одновременно быть членом Совета директоров другого общества; В) – только с согласия совета директоров общества.

### 3. Структура Совета директоров.

В соответствии с международной практикой и российским законодательством следует проводить разграничение между различными категориями членов Совета директоров по степени их вовлеченности в дела общества и аффилированности с обществом: исполнительные, неисполнительные и независимые.

#### 1. Исполнительные директора.

Исполнительные члены Совета директоров (или исполнительные директора) – это члены Совета директоров, занимающие также определенную должность в обществе, а именно должность:

- генерального директора;
- члена правления; или
- менеджера общества, не являющегося членом правления.

В Законе об АО не говорится об исполнительных директорах в целом. Вместо этого в Законе об АО ограничивается число членов Совета директоров, которые одновременно могут быть членами коллегиального исполнительного органа. Члены правления не могут составлять более одной четвертой состава Совета директоров.

Кроме того, генеральный директор не может быть одновременно председателем совета директоров.

Исполнительные директора не являются независимыми.

#### 2. Неисполнительные директора.

Неисполнительные директора общества – это члены Совета директоров, которые не совмещают работу в Совете директоров с работой на какой-либо иной должности в обществе. Эффективно работающие неисполнительные директора обладают следующими качествами:

- порядочностью и приверженностью высоким этическим стандартам;
- разумностью суждений;
- способностью и готовностью ставить острые вопросы и анализировать их;
- отличными навыками общения с людьми.

### 3. Независимые директора.

Российское законодательство по существу не определяет понятия «независимый директор». Однако в Законе об АО упоминаются конкретные обстоятельства, определяющие положение тех лиц, которые вовлечены в совершаемые сделки с заинтересованностью, в целях предотвращения возможных конфликтов интересов. С учетом этого в отношении независимости членов Совета директоров установлены более широкие требования, нежели требования в отношении неисполнительных директоров. С этой точки зрения под независимым директором понимается лицо, не являющееся и не являвшееся в течение одного года, предшествовавшего принятию соответствующего решения:

- генеральным директором, управляющим, членом коллегиального исполнительного органа, лицом, занимающим должности в органах управления (являющимся членом Совета директоров, генеральным директором или членом правления) управляющей организации;
- лицом, супруг, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры которого являются лицами, занимающими должности в указанных органах управления или управляющей организации общества либо являющимися управляющим общества; или
- лицом, усыновители и усыновленные которого являются лицами, занимающими должности в указанных органах управления общества или управляющей организации общества либо являющимися управляющим общества; или аффилированным лицом общества, за исключением члена Совета директоров общества.

В соответствии с Кодексом корпоративного управления независимыми директорами могут быть члены Совета директоров:

1) не являвшихся в течение последних 3 лет и не являющихся должностными лицами (управляющим) или работниками общества, а также должностными лицами или работниками управляющей организации общества;

2) не являющихся должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета Совета директоров по кадрам и вознаграждениям;

3) не являющихся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества);

4) не являющихся аффилированными лицами общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;

5) не являющихся сторонами по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности Совета директоров;

б) не являющихся крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов общества);

7) не являющихся представителями государства.

В настоящий период реальная роль советов директоров серьезно повышается. С ростом размеров компании и развитием практики делегирования все большего числа полномочий менеджерам именно Советы директоров призваны обеспечить необходимое взаимодействие между собственниками и управленцами, разрешать возникающие между ними противоречия.

Наличие в Совете директоров независимых директоров сегодня считается особо важным признаком уровня развития корпоративного управления. Все опрошенные эксперты отмечают, что представительство независимых директоров в советах директоров крупнейших российских компаний заметно увеличивается.

Доминирует мнение, что независимые директора приглашаются в первую очередь из статусных соображений (т.е. приглашают тех, кому будут доверять инвесторы), во вторую – для осуществления надзорных функций и интеллектуальной подпитки. В этой связи многие жалуются на дефицит специалистов, которые способны выполнять подобную двойственную роль квалифицированным образом. Особую роль среди независимых директоров играют иностранцы. Их приглашение весьма престижно, поскольку сформировано мнение, что они, с одной стороны, обладают международным опытом и авторитетом, которых недостает большинству российских специалистов, а с другой – максимально независимы. Проявляется и своего рода «мода» на приглашение иностранцев, происходит своеобразное «соревнование» между компаниями – кого сумели привлечь.

Роль независимого директора в публичной компании сходна с функциями стратегического консультанта. То есть независимые директора не принимают участие в оперативном управлении бизнесом, а лишь помогают топ-менеджерам разработать стратегическое видение развития бизнеса компании путем принятия коллегиальных решений. По определению независимые директора осуществляют контроль за исполнением решений, принятых Советом директоров, способствовать повышению уровня корпоративного управления в компании, принимать активное участие в формировании и работе комитетов Совета директоров, ответственных за выработку стратегии компании, системы внутреннего аудита и контроля, вознаграждение менеджмента, осуществлять взаимодействие с аудиторами, органами ревизии и контроля.

Включение независимых членов в состав Совета директоров позволяет компании получить ряд преимуществ: повышает ее инвестиционную привлекательность, снижает риск возникновения конфликтов, независимые директора вносят свой вклад в выработку стратегии развития компании.

Однако для того, чтобы независимые директора действительно оказывали влияние на происходящие в совете процессы, они должны иметь:

- 1) необходимую информацию, которая обеспечивает возможность правильно понимать происходящие в организации процессы

и оценивать события и факторы, влияющие на состояние как внешнеэкономической, так и внутрикорпоративной среды;

2) возможность добиваться принятия нужных решений в совете, преодолевать сопротивление влиятельных менеджеров. Как правило, это обеспечивается наличием большинства независимых директоров в совете или внедрением определенных процедур (например, выделение круга вопросов, по которым решения принимаются независимыми директорами, а мнения остальных учитываются, но не являются решающими). Такие процедуры фиксируются в соответствующих документах (устав, положение о Совете директоров).

Роль независимых директоров еще плохо изучена российскими компаниями, и многие из них не до конца используют потенциал таких директоров.

### *Комитеты совета директоров*

По мере усложнения условий предпринимательской деятельности требования к Совету директоров становятся все более строгими, а перечень обязанностей его членов продолжает расширяться. Комитеты Совета директоров все чаще воспринимаются как эффективные инструменты, с помощью которых Совет директоров может справиться с возникающими проблемами. В частности, комитеты:

- позволяют Совету директоров заниматься сложными вопросами более эффективно, так как дают специалистам возможность сосредоточиться на конкретных проблемах и представить Совету директоров глубокий анализ таковых;
- обеспечивают накопление опыта Советом директоров и получение им специальных знаний по таким конкретным вопросам деятельности компании, как финансовая отчетность, управление рисками и внутренний контроль;
- повышают уровень объективности и независимости суждений Совета директоров, так как изолируют его от возможного негативного влияния менеджеров и контролирующих акционеров.

**В соответствии с Кодексом корпоративного управления можно создать следующие комитеты в составе Совета директоров:**

#### **1. Комитет по аудиту.**

##### **Основные задачи комитета:**

- 1) в области бухгалтерской (финансовой) отчетности:

а) контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности общества;

б) анализ существенных аспектов учетной политики общества;

в) участие в рассмотрении существенных вопросов и суждений в отношении бухгалтерской (финансовой) отчетности общества;

2) в области управления рисками, внутреннего контроля, а в случае отсутствия комитета по корпоративному управлению – и корпоративного управления:

а) контроль за надежностью и эффективностью системы управления рисками и внутреннего контроля и системы корпоративного управления, включая оценку эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля общества, практики корпоративного управления и подготовку предложений по их совершенствованию;

б) анализ и оценка исполнения политики в области управления рисками и внутреннего контроля;

в) контроль процедур, обеспечивающих соблюдение обществом требований законодательства, а также этических норм, правил и процедур общества, требований бирж;

г) анализ и оценка исполнения политики управления конфликтом интересов;

3) в области проведения внутреннего и внешнего аудита:

а) обеспечение независимости и объективности осуществления функции внутреннего аудита;

б) рассмотрение политики в области внутреннего аудита (положения о внутреннем аудите);

в) рассмотрение плана деятельности подразделения внутреннего аудита;

г) рассмотрение вопросов о назначении (освобождении от должности) руководителя подразделения внутреннего аудита и размере его вознаграждения;

д) рассмотрение существующих ограничений полномочий или бюджета на реализацию функции внутреннего аудита, способных негативно повлиять на эффективное осуществление функции внутреннего аудита;

е) оценка эффективности осуществления функции внутреннего аудита;

ж) рассмотрение вопроса о необходимости создания системы внутреннего аудита (в случае ее отсутствия в обществе) и предоставление результатов рассмотрения совету директоров общества;

з) оценка независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов внешних аудиторов общества, включая оценку кандидатов в аудиторы общества, выработку предложений по назначению, переизбранию и отстранению внешних аудиторов общества, по оплате их услуг и условиям их привлечения;

и) надзор за проведением внешнего аудита и оценка качества выполнения аудиторской проверки и заключений аудиторов;

к) обеспечение эффективного взаимодействия между подразделением внутреннего аудита и внешними аудиторами общества;

л) разработка и контроль за исполнением политики общества, определяющей принципы оказания и совмещения аудитором услуг аудиторского и неаудиторского характера обществу;

4) в области противодействия недобросовестным действиям работников общества и третьих лиц:

а) контроль эффективности функционирования системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников общества и третьих лиц, а также об иных нарушениях в обществе;

б) надзор за проведением специальных расследований по вопросам потенциальных случаев мошенничества, недобросовестного использования инсайдерской или конфиденциальной информации;

в) контроль за реализацией мер, принятых исполнительным руководством общества по фактам информирования о потенциальных случаях недобросовестных действий работников и иных нарушениях.

## **2. Комитет по вознаграждениям.**

К задачам комитета по вознаграждениям рекомендуется отнести:

1) разработку и периодический пересмотр политики общества по вознаграждению членов Совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников, в том числе разработку параметров программ краткосрочной и долгосрочной мотивации членов исполнительных органов;

2) надзор за внедрением и реализацией политики общества по вознаграждению и различных программ мотивации;



3) предварительную оценку работы исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников по итогам года в контексте критериев, заложенных в политику вознаграждения, а также предварительную оценку достижения указанными лицами поставленных целей в рамках долгосрочной программы мотивации;

4) разработку условий досрочного расторжения трудовых договоров с членами исполнительных органов общества и иными ключевыми руководящими работниками, включая все материальные обязательства общества и условия их предоставления;

5) выбор независимого консультанта по вопросам вознаграждения членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников, а если политика общества предполагает обязательное проведение конкурсных процедур для выбора указанного консультанта – определение условий конкурса и выполнение роли конкурсной комиссии;

6) разработку рекомендаций Совету директоров по определению размера вознаграждения и принципов премирования корпоративного секретаря общества, а также предварительную оценку работы корпоративного секретаря общества по итогам года и предложения о премировании корпоративного секретаря общества;

7) подготовку отчета о практической реализации принципов политики вознаграждения членов Совета директоров, членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников для включения в годовой отчет и иные документы общества.

### **3. Комитет по номинациям.**

К задачам комитета по номинациям рекомендуется отнести:

1) оценку состава Совета директоров с точки зрения профессиональной специализации, опыта, независимости и вовлеченности его членов в работу совета, определение приоритетных направлений для усиления состава совета;

2) взаимодействие с акционерами, которое не должно ограничиваться кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в Совет директоров общества. Данное взаимодействие должно быть нацелено на формирование состава совета, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества;

3) анализ профессиональной квалификации и независимости всех кандидатов, номинированных в Совет директоров общества, на основе всей доступной комитету информации; формирование и доведение до акционеров рекомендаций в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров общества;

4) описание индивидуальных обязанностей директоров и председателя Совета директоров, включая определение времени, которое должно уделяться вопросам, связанным с деятельностью общества, в рамках и за рамками заседаний, в ходе плановой и внеплановой работы. Данное описание (отдельное для члена Совета директоров и для его председателя) должно быть утверждено Советом директоров и вручено для ознакомления каждому новому члену Совета директоров и его председателю после их избрания;

5) ежегодное проведение детальной формализованной процедуры самооценки или внешней оценки Совета директоров и его комитетов с позиций эффективности их работы в целом, а также индивидуального вклада директоров в работу Совета директоров и его комитетов, разработку рекомендаций Совету директоров в отношении совершенствования процедур работы Совета директоров и его комитетов, подготовку отчета об итогах самооценки или внешней оценки для включения в годовой отчет общества;

6) формирование программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, направленного на ознакомление новых директоров с ключевыми активами общества, его стратегией, деловой практикой, принятой в обществе, организационной структурой общества и ключевыми руководящими работниками общества, а также с процедурами работы Совета директоров; осуществление надзора за практической реализацией вводного курса;

7) формирование программы обучения и повышения квалификации для членов Совета директоров, учитывающей индивидуальные потребности отдельных его членов, а также надзор за практической реализацией этой программы;

8) анализ текущих и ожидаемых потребностей общества в отношении профессиональной квалификации членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников, продиктованных интересами конкурентоспособности и развития общества, планирование преемственности в отношении указанных лиц;

9) формирование рекомендаций Совету директоров в отношении кандидатов на должность корпоративного секретаря общества;

10) формирование рекомендаций Совету директоров в отношении кандидатов на должность членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников;

11) подготовку отчета об итогах работы комитета для включения в годовой отчет и иные документы общества.

С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты Совета директоров (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).

#### *Исполнительные органы компании и их полномочия*

Согласно Закону об АО, к исполнительным органам относятся:

- единоличный исполнительный орган, т.е. директор или генеральный директор (далее – генеральный директор);
- коллегиальный исполнительный орган (т.е. правление или дирекция, далее – правление), состоящий из генерального директора и одного или нескольких членов (менеджеров).

В любом обществе должен быть генеральный директор. Создание правления и передача полномочий генерального директора управляющему (управляющей организации) не являются обязательными.

Как правило, исполнительные органы обладают необходимыми полномочиями для принятия решений по всем вопросам, которые не отнесены к компетенции общего собрания и (или) Совета директоров. Вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания и (или) Совета директоров, не могут быть переданы на решение исполнительным органам. Устав должен предусматривать компетенцию органов управления общества, в том числе исполнительных органов.

Закон об АО разрешает обществам нанимать коммерческую организацию (управляющую организацию) или индивидуального предпринимателя (управляющего) для выполнения функций единоличного исполнительного органа.

В соответствии с Кодексом корпоративного поведения исполнительные органы в своей работе должны руководствоваться финан-

сово-хозяйственным планом, который ежегодно утверждается Советом директоров. Финансово-хозяйственный план является руководством при осуществлении текущей деятельности общества:

- генеральный директор и правление согласовывали с советом директоров совершение сделок, не соответствующих финансово-хозяйственному плану (нестандартных операций);
- общество разрабатывало внутренние документы, определяющие порядок согласования генеральным директором и правлением таких сделок с Советом директоров;
- Совет директоров имел право запретить генеральному директору и правлению совершать какие-либо нестандартные операции.

#### *Полномочия генерального директора*

В соответствии с законодательством полномочиями генерального директора будут следующие:

1. Руководит текущей деятельностью общества.
2. Без доверенности действует от имени компании, в том числе представляет интересы компании в РФ и за рубежом.
3. Утверждает штатное расписание.
4. Представляет годовой отчет и финансовую отчетность в соответствующие органы.
5. Заключает сделки от имени общества с учетом ограничений установленных законодательством и уставом компании, издает приказы и дает указания работникам компании.

#### *Полномочия коллегиального исполнительного органа*

В случае создания обществом коллегиального исполнительного органа устав должен определять отдельно полномочия генерального директора и коллегиального исполнительного органа, поскольку они не определены в Законе об АО, а устанавливаются по усмотрению общества.

В соответствии с Кодексом корпоративного управления устав общества должен определять полномочия коллегиального исполнительного органа:

- по разработке документов, касающихся приоритетных направлений деятельности общества;
- разработке финансово-хозяйственного плана;
- утверждению внутренних документов общества;

- одобрению сделок на сумму 5 и более процентов стоимости активов общества, что сопровождается требованием о незамедлительном уведомлении о таких сделках Совета директоров;
- одобрению сделок с недвижимостью и получения кредитов, которые не относятся к обычной хозяйственной деятельности общества;
- назначению руководителей филиалов и представительств общества;
- одобрению вопросов повестки дня общих собраний акционеров дочерних обществ, единственным участником которых является общество, если эти вопросы не отнесены к компетенции Совета директоров общества;
- назначению лиц, представляющих общество на общих собраниях дочерних обществ, единственным участником которых является общество, и выдаче им инструкций для голосования на общих собраниях;
- выдвижению кандидатур генерального директора, членов правления, управляющего, членов Совета директоров, а также кандидатур в иные органы управления организаций, участником которых является общество;
- утверждению правил внутреннего трудового распорядка;
- утверждению должностных инструкций для всех категорий работников общества;
- утверждению условий трудовых договоров с руководителями среднего звена;
- утверждению решений о заключении коллективных трудовых договоров.

#### *Полномочия управляющего*

Общее собрание может передать полномочия генерального директора управляющему на основании письменного договора.

Общее собрание может принять решение о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющему только по предложению Совета директоров.

Управляющий выполняет функции генерального директора и отчитывается перед Советом директоров и общим собранием. Закон об АО не устанавливает требований в отношении договора с управляющим, помимо того что председатель Совета директоров или

другое уполномоченное лицо подписывает договор с управляющим от имени общества.

В соответствии с Кодексом корпоративного управления:

1. Совет директоров должен представить общему собранию четкое обоснование необходимости передачи полномочий управляющему и предоставить информацию:

- о причинах такого решения;
- связанных с этим рисках;
- лицах, которые будут отчитываться от имени управляющей организации;
- других обществах, управление которыми осуществляет управляющая организация;
- членах совета директоров, исполнительных органов и крупнейших акционерах управляющей организации, а также иную информацию, которая может быть необходима для выяснения вероятности конфликта интересов.

2. Управляющий должен предоставить Совету директоров и общему собранию следующую информацию:

- документ, подтверждающий, что управляющий обладает достаточными активами или заключил договоры страхования на случай неисполнения им обязательств по договору с обществом, а также финансовую отчетность управляющей организации;
- устав управляющей организации;
- договор с управляющим, предусматривающий:
  - цели, достижение которых надлежит обеспечить управляющему;
  - размер вознаграждения управляющего;
  - принципы ответственности, применимые к управляющему;
  - порядок прекращения полномочий управляющего (содержащееся в договоре – положение о прекращении полномочий);
  - отчеты, которые управляющий обязан представлять Совету директоров и общему собранию, в том числе информацию о том, кто и когда должен представлять такие отчеты;
  - кроме того, управляющий не должен выполнять аналогичные функции в конкурирующем обществе или находиться в имущественных отношениях с конкурирующим обществом.

### *Квалификация генерального директора и членов коллегиального исполнительного органа*

Члены исполнительных органов могут действовать эффективно только в том случае, если они обладают необходимыми знаниями, квалификацией, временем и опытом для исполнения своих обязанностей.

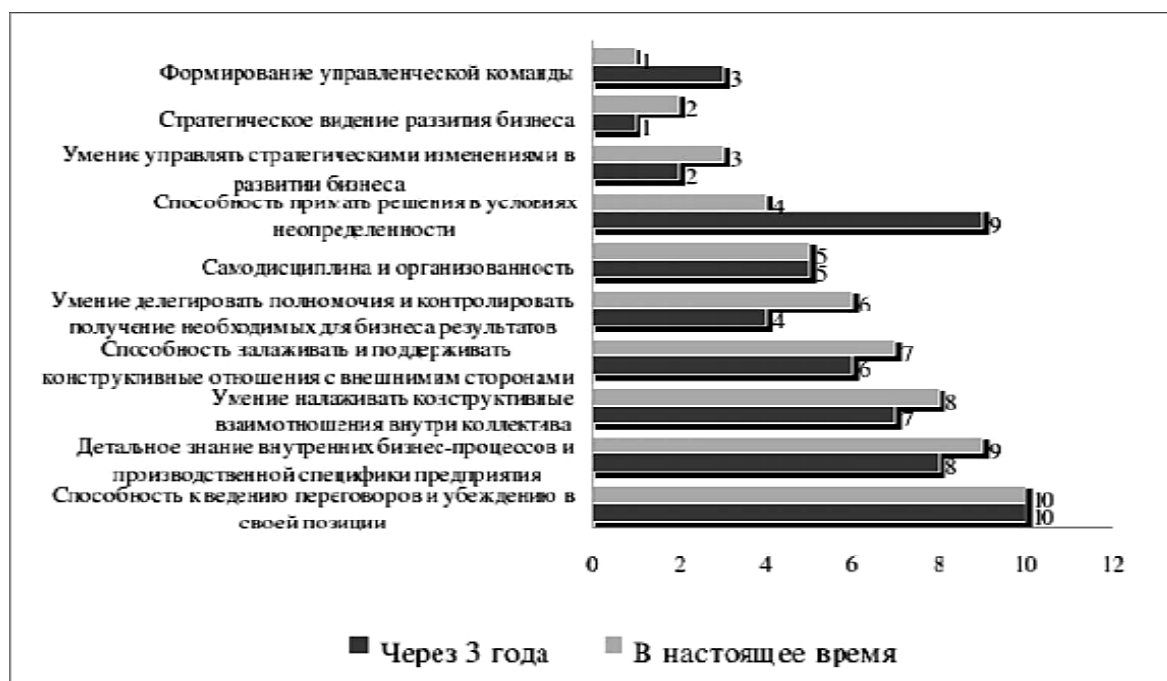
В соответствии с Кодексом корпоративного управления в уставе или внутренних документах должны быть предусмотрены требования к квалификации членов исполнительных органов, а также руководителей основных подразделений. Члены исполнительных органов (включая управляющего) должны в целом соответствовать следующим требованиям:

- пользоваться доверием акционеров, членов Совета директоров, других должностных лиц и работников общества;
- быть способными учитывать интересы всех заинтересованных лиц и принимать обоснованные решения;
- обладать профессиональным опытом и квалификацией для того, чтобы эффективно выполнять функции генерального директора;
- обладать опытом в соответствующей области, знанием проблем и тенденций национальной экономики, а также знанием рынка, продукции и конкурентов;
- обладать способностью использовать имеющийся опыт и знания для принятия решений, целесообразных для общества.

Помощь в понимании того, какой критерий стоит использовать при подборе кандидатов на позиции высших менеджеров компании, могут оказать исследования в этой области, проводимые различными российскими и зарубежными организациями. Так, например, в 2002 г. «Ассоциация менеджеров» провела опрос среди 460 руководителей высшего звена крупных и средних российских компаний. Им был задан следующий вопрос: «Какими самыми важными профессиональными качествами должны обладать лидеры компании. Результат опроса представлен на рисунке 1.

С 2001 г. Ассоциация менеджеров ежегодно составляет рейтинг 1000 самых профессиональных управляющих России, а также рейтинги 200 наиболее профессиональных финансовых директоров, 200 самых профессиональных коммерческих директоров, 200 са-

мых профессиональных директоров по персоналу, 200 самых профессиональных директоров по информационным технологиям.



**Рис. 3.1. Профессиональные качества топ-менеджера для наиболее эффективного руководства компанией**

Рейтинг 1000 самых профессиональных управляющих составляется на основании следующих критериев:

- Личностная эффективность, включающая:
  - ярко выраженные лидерские качества;
  - способность быстро ориентироваться в меняющейся обстановке и принимать адекватные решения;
  - способность мобилизовать коллектив на решение поставленных задач и правильно распределять задачи, полномочия, ответственность.
- Финансовая эффективность, включающая:
  - способность обеспечить использование компанией современных методов финансового менеджмента;
  - способность обеспечить наличие в компании публично доступной финансовой отчетности, корректно отражающей структуру активов и пассивов, дающей возможность оценить реальную стоимость компании.
- Корпоративная эффективность, включающая:



– стремление соблюдать баланс интересов всех заинтересованных сторон компании (акционеров, трудовых коллективов, государственных органов и т.д.);

– обеспечение публичной доступности и понятности информации о стратегии развития, планах и методах решения проблем компании.

- Коммерческая эффективность, включающая:

- обеспечение высокого качества взаимоотношений компании с контрагентами и адекватность их текущему состоянию рынка;

- обеспечение освоения компанией новых видов бизнеса и новых рынков сбыта.

- Инновационная эффективность, включающая:

- способность самостоятельно генерировать прогрессивные идеи и нововведения в сферах производства, технологии сбыта и управления;

- быструю адаптацию к новым методам производства, технологию сбыта и управления.

- Социальная эффективность, включающая:

- создание развитой и успешно функционирующей социальной инфраструктуры для работников компании;

- ориентацию на подготовку нового поколения сотрудников внутри компании.

- Коммуникативная эффективность, включающая:

- деятельность руководителя, позволяющую ему быть общественно значимой фигурой;

- обеспечение проведения компанией активной политики по формированию открытого и положительного имиджа.

Результаты таких исследований помогут акционерам в понимании того, какими качествами должны обладать высшие менеджеры в различные периоды развития компании, в том числе в условиях кризиса.

На деятельность топ-менеджеров компании, их заинтересованность в успехе организации оказывает влияние целый ряд факторов. Эти факторы можно разделить на те, которые повышают мотивацию и эффективность труда топ-менеджеров, и те, которые оказывают негативное влияние. Ниже представлена таблица, составлен-

ная на основе результатов социологического исследования факторов мотивации труда топ-менеджеров.

Таблица 3.1

<b>Факторы, повышающие мотивацию и эффективность труда топ-менеджеров</b>	
1. Интересные, творческие, ответственные задачи и проекты	50,6%
2. Большая важность, значимость, престижность, эффективность работы	32,5%
3. Новые, трудные задачи, предъявляющие высокие требования	30,1%
4. Четкие, ясные, правильно поставленные цели	19,3%
5. Моральное поощрение (похвала, общественное признание)	32,5%
6. Материальное вознаграждение (достойный, конкурентный уровень зарплаты, ее рост, социальные льготы)	<b>37,3%</b>
7. Карьерный рост	28,9%
8. Профессиональный и личностный рост	28,9%
9. Самореализация	9,6%
10. Уважение коллектива	9,6%
11. Успех	10,8%
12. Ответственность, самостоятельность в принятии решений	27,7%
13. Поддержка руководства	<b>37,3%</b>
14. Доверие руководства	25,3%
15. Стиль руководства	9,6%
16. Корпоративная культура, этика, имидж организации	10,8%
17. Благоприятный социально-психологический климат (атмосфера взаимопонимания, дружбы, принадлежности к команде, единые цели)	55,4%
18. Коммуникации (наличие и доступ к информации, обратная связь)	6,0%
19. Условия и безопасность труда	6,0%
20. Кризисная ситуация	2,4%
21. Уверенность в завтрашнем дне	3,6%
22. Внешние деловые факторы (конкуренция, внешние связи, отсутствие противодействия, сравнение с работниками соседних предприятий)	13,2%
<b>Факторы, резко снижающие мотивацию труда топ-менеджеров</b>	
1. Недостатки системы стимулирования:	65,1%
– материального поощрения	25,3%
– морального поощрения (несправедливость оценки, непризнание заслуг, отсутствие достойной оценки)	
2. Обезличивание результатов труда	22,9%

3. Целеполагание (нет четких, ясных, конкретных целей, неправильная постановка задач)	34,9%
4. Бессмысленность работы	31,3%
5. Неоправданность ожиданий от работы	12,1%
6. Неинтересная, рутинная работа, ниже уровня квалификации	37,4%
7. Работа, не предполагающая возможности:	31,3%
– карьерного роста	24,1%
– профессионального и личностного роста	12,1%
– самореализации, самовыражения	
8. Проблемы лидерства:	
– неприятие моих идей руководством	39,8%
– неэтичное поведение руководства	37,4%
– недостаточно высокое качество управленческих решений	32,5%
– недостатки стиля руководства	25,3%
9. Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе	32,5%
10. Недостаточное делегирование полномочий и самостоятельность	37,3%
11. Неблагоприятные условия труда и режим труда и отдыха	12,1%
12. Коммуникативные барьеры	13,3%
13. Недостаток ресурсов	3,6%
14. Потеря уважения окружающих и самоуважения	10,8%
15. Внешние деловые факторы (партнеры, госнадзор)	2,4%
16. Личные проблемы (семья, несвоевременный отпуск)	4,8%

Как видно из таблицы, наиболее часто в качестве демотиваторов топ-менеджеры называли недостатки материального поощрения – 65,1% опрошенных. При этом варианты ответов были сформулированы по-разному: от бесплатной работы и снижения зарплаты до недооценки в зарплате качества работы. Достаточно часто отмечались несправедливый уровень зарплаты и несоответствие зарплаты ожиданиям. Также и среди мотивирующих факторов аспект материального вознаграждения играет не последнюю роль. Остановимся на этом чуть подробнее.

#### *Политика в области вознаграждений*

Вознаграждение членов исполнительных органов может состоять из фиксированной и переменной частей.

Фиксированная часть обычно представляет собой базовую заработную плату. Наиболее важным фактором при определении базово-

вой заработной платы должностного лица является практика выплаты вознаграждений, существующая в группе аналогичных компаний.

Наиболее важный фактор при определении переменной части вознаграждения, выплачиваемого должностному лицу, – это его вклад в обеспечение краткосрочных и долгосрочных финансовых результатов деятельности общества. Переменная часть нередко включает премию (обычно годовую) и рассчитывается исходя из основных результатов работы. Во многих странах такие дополнительные выплаты ныне составляют значительную часть вознаграждения должностного лица и служат стимулом, побуждающим последнего работать более эффективно.

В соответствии с Кодексом корпоративного управления также рекомендуется, чтобы вознаграждение зависело от конечных результатов деятельности общества. Можно по-разному увязать оплату труда членов исполнительных органов с результатами деятельности конкретного лица и общества в целом. Некоторыми общими финансовыми критериями, обуславливающими выплату переменной части вознаграждения, являются:

- доходы до вычета налога на прибыль и амортизации (EBITDA);
- доходность активов (ROA);
- доходность инвестиций (ROI) или капитала (ROE);
- доходность используемого капитала (чистых активов) (ROCE);
- экономия затрат;
- добавленная экономическая стоимость;
- достижение конкретных показателей.

Для оценки работы членов исполнительных органов можно использовать и многие другие финансовые, а также нефинансовые показатели.

Нефинансовые показатели могут быть связаны:

- с клиентами (например, уровень удовлетворенности клиентов, доля постоянных клиентов и число новых клиентов);
- производственными процессами и их эффективностью (например, меры по повышению качества продукции, меры по сокращению срока производственного цикла, меры по снижению себестоимости и меры, связанные с послепродажным обслуживанием);

- повышением качества работы и квалификации (например, программы повышения квалификации, средние показатели удовлетворенности работников общества своей работой, количество прогулов и текучесть кадров).

Совет директоров должен определить основные показатели работы и исходя из этого – размер вознаграждения, выплачиваемого членам исполнительных органов.

Формой вознаграждения высших менеджеров, широко используемой в западных компаниях, являются *опционные программы*. Суть их заключается в предоставлении высшему менеджеру права приобрести какое-то количество акций своей компании по цене, зафиксированной в момент предоставления опциона, через какой-то временной период (обычно 2-3 года). В случае если стоимость акций к этому времени (времени исполнения опциона) возросла, его владелец получает выгоду (за счет разницы) между ценой акции на момент выпуска опциона и на момент его исполнения. За рубежом, прежде всего в странах с высоколиквидными фондовыми рынками, такие опционные программы рассматриваются в качестве самого действенного способа стимулирования высшего менеджмента повышать стоимость компании. В России также сделаны первые шаги по внедрению такой формы вознаграждения.

Например, ОАО «Московская городская телефонная сеть» (МГТС) запустило мотивационную программу для руководителей высшего и среднего звена. Согласно консолидированному отчету компании по US GAAP, Совет директоров МГТС утвердил опционную программу в апреле. По решению совета менеджеры с 1 апреля получили 3,31 млн «фантомных» (условных) опционов со сроком исполнения 31 марта 2010 года. Условия опционной программы МГТС соответствуют параметрам аналогичной программы, утвержденной в материнской компании «Комстар-ОТС». В качестве инструмента мотивации утверждены «фантомные» акции, дающие по окончании двухлетнего периода программы право на премиальное вознаграждение, рассчитываемое исходя из прироста рыночной стоимости глобальных депозитарных расписок (GDR) «Комстар-ОТС». В качестве начальной и конечной цены принимается средне-взвешенная рыночная стоимость GDR «Комстар-ОТС» за 60 дней, предшествующих включению сотрудника в программу долгосроч-

ной мотивации и дате реализации права на получение вознаграждения соответственно. Компенсация будет уменьшена, если доходность GDR «Комстар-ОТС» будет ниже, чем предписанное значение, и не будет выплачена вообще, если компания не достигнет целевых показателей по доходности GDR, темпам роста выручки, доходности по OIBDA и доле рынка.

#### *Страхование ответственности директоров компании*

Топ-менеджеры, должностные лица компании обладают большими полномочиями. Управляя бизнесом, они каждый день принимают решения, заключают сделки, подписывают договоры. От компетентности высших управляющих зависит успех компании в долгосрочной перспективе, а следовательно, и привлекательность компании со стороны потенциальных инвесторов. Но даже самый компетентный менеджер в условиях постоянной сложной работы может допускать ошибки. Хотя сильная загруженность директоров – не единственная причина ошибок в принятии управленческих решений.

Члены Совета директоров, исполнительного органа осуществляют действия, последствия которых могут повлечь за собой ущерб, порой несопоставимый с размером многолетней компенсации самого должностного лица.

#### *Основания ответственности директоров*

В российском праве предусмотрено несколько видов ответственности, которую могут нести должностные лица компании:

- гражданско-правовая;
- уголовная;
- административная.

Гражданско-правовая ответственность директоров установлена Гражданским кодексом, а также федеральными законами «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью».

В п. 1 ст. 71 Закона «Об акционерных обществах» содержится требование о том, что члены Совета директоров и исполнительные органы общества должны действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно. Далее п. 2 ст. 71 предусматривает ответственность директора перед обществом за убытки, причинен-

ные обществу его виновными действиями (бездействием). Директора, причинившие убытки совместно (например, голосовали за решение, которое повлекло убытки), несут солидарную ответственность. При солидарной ответственности нескольких членов Совета директоров, или коллегиального исполнительного органа, или нескольких должностных лиц претензии в отношении возмещения убытков могут быть предъявлены ко всем должностным лицам совместно и к любому должностному лицу в частности. С иском к ним может обратиться компания в лице ее исполнительного органа или уполномоченного представителя, а также акционер или акционеры, владеющие лично или в совокупности не менее чем 1% размещенных обыкновенных акций общества. Фактически положение Закона «Об акционерных обществах», предусматривающее возможность совместных судебных исков акционеров, закладывает фундамент для появления коллективных исков с развитием российского законодательства в будущем.

Возможно несколько сценариев привлечения директора к гражданской ответственности. Ст. 82 Закона «Об акционерных обществах» предусматривает обязанность должностного лица, имеющего заинтересованность в совершении обществом сделки, сообщать об этом Совету директоров и аудитору. Невыполнение этого требования может привести к признанию сделки недействительной и повлечь за собой привлечение заинтересованной стороны к ответственности в соответствии с положениями ст. 84 этого закона.

С развитием фондового рынка в России, а также выходом российских компаний на международные рынки капитала важно учитывать ответственность должностных лиц в соответствии с законодательством о рынке ценных бумаг. В России ответственность директоров предусмотрена Законом «О рынке ценных бумаг». Согласно ст. 20 этого закона, должностные лица эмитента ценных бумаг обязаны отвечать за полноту и достоверность информации, содержащейся в документации по регистрации выпуска ценных бумаг. Устанавливаемые этим положением закона нормы перекликаются с американским Законом о ценных бумагах и биржах 1934 г., согласно которому директора, голосующие за решение о выпуске ценных бумаг, тем самым одобряют содержание документов, подаваемых для регистрации выпуска. Таким образом, в случае призна-

ния выпуска ценных бумаг недействительным вследствие ошибок в регистрационных документах этим должностным лицам могут быть предъявлены иски о возмещении ущерба, понесенного обществом в связи с несостоятельностью регистрации.

Ст. 31-33 Закона «О рынке ценных бумаг» запрещает использование служебной информации должностными лицами общества в личных целях. Эта норма закона также коррелирует с положениями законодательства о ценных бумагах в США, предусматривающими неправомерность использования инсайдерской информации при торговле акциями. Дальнейшим развитием этого положения в российском законодательстве должно стать принятие законопроекта «Об инсайдерской информации и манипулировании на финансовых рынках», разрабатываемого в настоящее время.

Ряд оснований для ответственности директоров перед третьими лицами устанавливается федеральными законами «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг», «О банкротстве кредитных организаций», «О несостоятельности (банкротстве)», «О валютном регулировании и валютном контроле» и пр.

Уголовный кодекс РФ предусматривает целый ряд преступлений, в совершении которых могут быть признаны виновными должностные лица общества. К таким преступлениям, например, относятся:

- незаконное получение кредита – согласно ст. 176;
- недопущение, ограничение или устранение конкуренции – ст. 178;
- незаконное получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну, – согласно ст. 183;
- злоупотребления при эмиссии ценных бумаг – согласно ст. 185;
- злоупотребление полномочиями – согласно ст. 201;
- коммерческий подкуп – согласно ст. 204;
- неправомерные действия при банкротстве – ст. 195 и пр.

Нарушения уголовного законодательства влекут за собой различные виды наказаний, включая штрафы, лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью и лишение свободы на различные сроки. Стоит заметить, что



так как наступление уголовной ответственности прежде всего связано с умыслом в действиях (бездействии) должностного лица, то страхование такой ответственности не допускается в соответствии с российским законодательством. Однако в этом случае возможно страховать расходы на защиту в суде. Подобная ситуация и со страхованием административной ответственности. Согласно российскому законодательству, штрафы не подлежат страхованию, но должностные лица могут быть застрахованы от судебных издержек.

Существует множество оснований для предъявления претензий, напрямую вытекающих из обязанностей руководителей. Более того, с каждым годом их появляется все больше и больше. На сегодняшний день претензии к управленцам можно обобщить в следующем виде:

- плохое руководство компанией и недостаточный контроль;
- отсутствие должной осмотрительности при принятии решений;
- неосмотрительные инвестиции;
- неосмотрительное публичное высказывание;
- разглашение конфиденциальной информации;
- ошибки и упущения при проведении сделок слияний и поглощений, особенно при «слиянии равных»;
- ошибки и упущения при осуществлении процедур банкротства и ликвидации;
- неполное раскрытие информации;
- одобрение финансовой отчетности, содержащей ошибки и неточности;
- использование служебной информации в незаконных целях;
- несоблюдение порядка проведения сделок с заинтересованностью;
- нарушение антимонопольного законодательства;
- нарушение трудового законодательства: безосновательное увольнение сотрудников;
- половая, возрастная или любая другая дискриминация.

Поэтому современный полис страхования ответственности директоров и руководителей построен на базе «всех рисков». То есть по полису застрахована гражданская ответственность директоров, связанная с их обязанностью возместить ущерб, нанесенный третьим лицам вследствие непреднамеренных ошибок и упущений, ко-

торые совершены директорами в качестве должностных лиц компании, без перечисления конкретных оснований предъявления претензий. Такая схема построения полиса отвечает интересам страхователя и дает наиболее широкое покрытие: ведь в этом случае возмещению подлежат претензии по любым основаниям, даже неизвестным страховщику и не имевшим прецедента на момент заключения договора страхования. Однако в такой структуре полиса есть свои подводные камни: консультант или страховой брокер должен объяснить страхователю точное значение всех исключений из страхового покрытия, специальных оговорок и соглашений.

**ЗАО «АИГ страховая и перестраховочная компания» (AIG)** входит в Америкэн Интернэшнл Групп Инк. Мировая доля AIG в этом виде страхования составляет более 35%, а первый российский полис D&O выдан компанией в 1996 г. Также данная компания имеет наивысший рейтинг финансовой надежности от S&P и Moody's среди прямых поставщиков. Для примера можно рассмотреть подробнее некоторые аспекты страхования ответственности директоров в этой компании:

1. Полис как покрывает убытки директоров (от понесённых ими расходов на защиту от требований и/или от оплаты ими возмещения по решению суда), так и компенсирует расходы компании в случае, если она возместила такие убытки директорам (в последнем случае применяется франшиза).

2. Полис D&O работает по принципу «страхования от ВСЕХ РИСКОВ, кроме исключений». Такой принцип страхования дает больше уверенности застрахованным лицам, так как обеспечивает более полное покрытие, ведь на этапе заключения договора невозможно предусмотреть все возможные причины возникновения требований.

3. Полисом покрываются все риски, которые были заявлены страховщику в период страхования, вне зависимости от того, когда было совершено неверное действие застрахованного лица – принцип страхования по «заявленным убыткам» (claims made). Таким образом, в соответствии с этим принципом застрахованный директор может получить защиту от исков, связанных с его действиями, предшествующими моменту начала страхования.

4. Полис обеспечивает как оплату возмещения (в случае соответствующего решения суда или мирового соглашения), так и юридическую защиту. Таким образом, при профессионально построенной защите велика вероятность того, что иск будет признан неправомерным или сумма требования будет существенно уменьшена.

5. Полис покрывает:

- расходы на защиту от требований против директоров – любые, согласованные со страховщиком издержки и затраты на адвокатов, консультантов, и т.д.;
- расходы, связанные с урегулированием требования, в т.ч. и в случае внесудебного урегулирования (мирового соглашения);
- расходы компании, связанные с урегулированием требования за директора (только в тех случаях, когда такое урегулирование возможно).

6. Полис начинает работать в момент предъявления требования о возмещении финансового ущерба, вызванного неверными действиями ответственного лица.

7. Страхование ответственности директоров и должностных лиц может быть разделено на две части (иногда в прессе встречается мнение, что это два разных вида страхования, а иногда их путают или подменяют одно другим):

- покрытие по искам, связанным с текущей деятельностью предприятия и директоров, – ongoing D&O (текущий D&O) или обычный D&O;
- покрытие по искам, связанным со сведениями, раскрытыми в проспекте эмиссии, – POSI (Public Offering of Security Insurance), или реже встречается название «полис IPO». POSI даёт покрытие только по действиям директоров в ходе подготовки IPO и проспект эмиссии, и не даёт покрытия по текущим действиям директоров.

В действительности POSI – это частный случай D&O. Стандартно из полиса текущего D&O исключаются риски, связанные IPO. POSI либо покупается отдельным полисом, либо этот риск включается в текущий D&O (за дополнительную плату). Так как эти оба страхования дают покрытия от разных аспектов рисков, лучшее решение для застрахованных лиц – комплексное страхование POSI + D&O.

Размер страховой суммы по D&O зависит от многих параметров, но в значительной степени от величины капитализации, ряда финансовых показателей компании в динамике, структуры акционеров и корпоративного управления, а при IPO к этому списку прибавляются страна размещения, размер планируемого привлечения от размещения ценных бумаг и других индикаторов для расчета потенциальных требований к директорам.

В 2005 г. российские компании привлекли через IPO (первичное публичное размещение акций) на российских и западных биржах 5 млрд долларов. По прогнозам экспертов Московской межбанковской валютной биржи, в 2010 г. объем IPO российских компаний будет доходить до 10 млрд долларов. В такой ситуации ответственность перед акционерами топ-менеджеров, оперирующих большими суммами, огромна. К примеру, в США более 90% компаний страхуют ответственность руководителей. А в России выдано всего 15-20 полисов D&O, причем приобретают их только компании, проводящие IPO, поскольку наличие такого полиса является непременным условием листинга. Конечно, D&O – очень дорогой вид страхования, суммы страховых премий в котором исчисляются пятизначными цифрами. Страховщики заинтересованы в развитии этой услуги. В 2005 г. продажу полисов D&O осуществляли «АльфаСтрахование», «Ингосстрах», «РОСНО», «КапиталЪ Страхование», российский филиал AIG, «Страховой капитал» и др. В этом же году полисы D&O приобрели для своих топ-менеджеров «Вымпелком», «Вимм-Билль-Данн», «ГАЗ», «ЛУКОЙЛ», «МТС», «Ростелеком», «ТНК-ВР», «Норильский никель», «Система», «Северсталь», «Татнефть», «Открытые инвестиции», из них только «ТНК-ВР» и «ГАЗ» не проводили IPO. Ответственность директоров «Открытых инвестиций» застрахована в «Страховом капитале», лимит ответственности – 5 млн долларов, сумма премии – 220 тыс. долларов, а ответственность членов правления и Совета директоров «ЛУКОЙЛа» застрахована в «КапиталЪ Страховании» на 30 млн долларов.

Цена полиса D&O в России сопоставима с западными тарифами: 1-10% от страховой суммы. Это обусловлено тем, что большинство таких рисков перестраховывают за рубежом: емкостей наших страховых компаний пока недостаточно. Страховые суммы в России

колеблются от 200 тысяч долларов для тех, кто только решил протестировать полис D&O, до 200 млн долларов для тех, кто подвергается реальной опасности и осознает это. Средняя страховая сумма, в которую обычно оценивали свои риски отечественные компании, в 2005 г. составляла 50-100 млн долларов.

Страхование ответственности директоров компании – достаточно новый и пока мало используемый инструмент повышения надежности топ-менеджмента в Российской Федерации. Однако очевидно, что кроме надежности повышается также и инвестиционная привлекательность компании как для отечественных, так и для иностранных инвесторов. Страхование ответственности топ-менеджеров в ближайшем будущем может стать таким же требованием критерия эффективного корпоративного управления компанией, как независимые директора в составе Советов директоров.

### **Библиографический список**

#### ***Основной:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2014. 180 с.
2. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Современные механизмы эффективного управления компаниями : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 304 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
3. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Корпоративное управление: теория и практика. М.: ЭконИнформ, 2010. 259 с.
4. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2009. 177 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
5. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. 3-е изд. М.: Дашков и Ко, 2012. 440 с.

#### ***Дополнительный:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
2. Репина Е.А. Основы менеджмента : учебное пособие. М.: Академцентр, 2013.

3. Райзберг Б.А. Государственное управление экономикой и корпоративный менеджмент. М.: ИД «Pro forma», 2011. 320 с.
4. Шихвердиев А.П., Серяков А.В. Социальная ответственность бизнеса : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
5. Шиткина И.С. Корпоративное право: практический курс : учебно-методическое пособие для студ. вузов / МГУ им. М. В. Ломоносова. М.: КноРус, 2012. 208 с.
6. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Кузнецов А.В. Корпоративное право в системе корпоративного управления : монография. М.: ИЦ «Акционер», 2006. 343 с.
7. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления : учебное пособие Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
8. Кашанина Т.В. Корпоративное право : учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ЮРАЙТ, 2010. 899 с.
9. Шихвердиев А.П. Надлежащий уровень корпоративного управления как основополагающий фактор инвестиционной привлекательности компании и повышения инвестиционного климата региона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 4. С.157-169.

### **Контрольно-измерительные материалы к теме № 3**

#### ***Вопросы для самопроверки:***

1. Назовите органы управления акционерных обществ.
2. Какие вопросы относятся к компетенции общего собрания акционеров?
3. Какие вопросы относятся к компетенции Совета директоров?
4. Какова структура Совета директоров?
5. Какие комитеты могут входить в состав Совета директоров?
6. Какова компетенция исполнительного органа управления?
7. Что оказывает влияние на работу топ-менеджеров компании?
8. Для каких целей проводится страхование ответственности директоров компании?

## Деловая игра «Независимый директор»

Выбираются две группы слушателей по 3-4 человека, первая из которых отстаивает необходимость независимого директора для повышения эффективности работы Совета директоров, а вторая, наоборот, не видит надобности в такой категории директора и не понимает, в чем выражается его независимость. Все остальные слушатели выполняют роль активных участников обсуждения.

Ток-шоу начинается с принятия определения «независимость».

На ток-шоу рассматриваются следующие вопросы:

1. Что подразумевает понятие «независимый директор»?
2. Может ли директор быть независимым, от кого и чего он независим?!
3. Корпоративная этика независимого директора.
4. Зачем нужны независимые директора?
5. Может ли независимый директор повлиять на политику компании?
6. Разработаны ли какие-либо формализованные критерии оценки эффективности их деятельности и собственно независимости?
7. Считаете ли Вы, что институт независимых директоров в России сформирован? Есть ли профессиональные, подготовленные кадры, которые способны выполнять эту работу?
8. Сколько независимых директоров должно быть в Совете директоров?
9. Как Вы полагаете, насколько высока может быть эффективность работы независимых директоров в российском бизнесе?
10. Какова оптимальная система вознаграждения независимых директоров?
11. Разработана ли какая-либо технология контроля за независимым директором?
12. В скольких компаниях одновременно независимый директор может работать без ущерба для качества его работы?

## **Кейс № 1. Компетенция общего собрания акционеров**

**Задание:** Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы.

Открытое акционерное общество Х готовится к проведению годового ОСА за 2014 год. В обществе 1225 акционеров-владельцев обыкновенных акций. Акционер А 25 ноября 2014 года направил в общество 2 предложения в повестку дня годового ОСА:

**Предложение 1:** «Внести дополнение в пункт 1.2 устава общества и предусмотреть, что «общество стремится к улучшению экологической ситуации во всех регионах, где общество имеет дочерние общества».

**Предложение 2:** «Включить в список кандидатов в совет директоров 3 кандидатов – Кандидаты Л, М и Н, а также одного кандидата К на позицию независимого директора».

Устав общества содержит специальные требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров, а также на позицию независимого директора. Кандидаты Л и К не соответствуют этим требованиям (кандидату Л 15 лет, кандидат К является сыном генерального директора общества). Несмотря на это, совет директоров принял следующие решения:

**Решение 1:** «Включить кандидатов Л, М и Н в список кандидатов в Совет директоров».

**Решение 2:** «Не включать кандидата К в список кандидатов на позицию независимого директора».

Совет директоров общества не рассмотрел предложение 1 акционера. Акционер А не был извещен о невключении предложения 1 в повестку дня годового ОСА. Общество известило акционера А о том, что кандидат К не был включен в список кандидатов на позицию независимого директора.

### ***Вопросы:***

1. Имеет ли акционер право предложить вопросы и кандидатов в данном случае?
2. Обсудите решение 1 Совета директоров.
3. Обсудите решение 2 Совета директоров.
4. Что может сделать акционер А, чтобы обжаловать действие Совета директоров по предложению 1?



## Тема 4. Корпоративные конфликты

По мнению Э.А. Уткина, существо конфликта можно определить как отсутствие согласия между двумя и более сторонами. Каждая из участвующих в конфликте сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цели, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликты обычно ассоциируются с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями.

Известный конфликтолог Л. Козер предлагал понимать под конфликтом «борьбу за ценности и претензии на определенный социальный статус, власть и недоступные для всех материальные блага; борьбу, в которой целями состоящих в конфликте сторон являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника».

Полярность интересов участников конфликта, различное отношение их к ценностям и нормам общественной жизни, разнообразие объектов и предметов противоборства приводят к тому, что конфликты могут носить самый разнообразный характер. Исходя из этого, в целях выбора адекватного метода реагирования, диагностики и управления конфликтом отечественные конфликтологи классифицируют их следующим образом:

- по способу разрешения конфликты делятся на антагонистские и компромиссные;
- в зависимости от природы возникновения выделяют конфликты социальные, организационные, эмоциональные и личностные;
- с учетом направленности воздействия конфликты могут быть вертикальными и горизонтальными;
- по степени выраженности различают открытые и скрытые конфликты;
- в зависимости от количества вовлеченных участников конфликты делятся на внутриличностные, межгрупповые и межличностные.

Основанием корпоративного конфликта является противоречие между интересами субъектов корпоративных отношений. Субъектами корпоративных конфликтов выступают участники корпора-

тивных отношений, а объектом в основном являются права собственности на акции компании и права, вытекающие из акций.

Разногласия между субъектами корпоративных отношений в компании могут привести к одному из следующих последствий:

- нарушение норм действующего законодательства, устава или внутренних документов общества, прав акционера или группы акционеров;
- иски к обществу, его органам управления или по существу принимаемых ими решений;
- досрочное прекращение полномочий действующих органов управления;
- существенные изменения в составе акционеров.

Причины возникновения корпоративных конфликтов:

### 1. Информационная закрытость компаний.

В России этот фактор, в частности, объясняется высоким административным прессом на успешные компании, усилением активности со стороны корпоративных поглотителей и т.п.

Имеет место противоречие между информационной прозрачностью (как средством преодоления корпоративного конфликта, пресечения злоупотреблений инсайдерской информацией) и опасностью раскрытия информации (как фактора, способствующего враждебным поглощениям и усилению административного пресса со стороны коррумпированных чиновников).

Однако информационная закрытость российских компаний – серьезное препятствие не только для акционерного финансирования, но и для банковского кредитования.

Следует отметить, что информационная закрытость всегда сопровождается использованием внутренней (инсайдерской) информации для незаконного извлечения прибыли отдельными участниками корпоративных отношений (и, соответственно, порождает корпоративные конфликты). Именно поэтому борьба с информационной закрытостью всегда должна обеспечивать защиту от незаконного использования инсайдерской информации.

### 2. Отсутствие эффективного механизма привлечения управляющих к ответственности.

Серьезнейшей проблемой корпоративного управления является отсутствие реальной юридической ответственности лиц, выпол-

няющих управленческие функции в корпорациях. Статьей 71 Федерального закона «Об акционерных обществах» и статьей 44 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» предусмотрен механизм ответственности членов совета директоров (наблюдательного совета) общества, единоличного исполнительного органа общества (директора, генерального директора) и (или) членов коллегиального исполнительного органа общества (правления, дирекции), управляющей организации или управляющего. Они обязаны возместить обществу убытки, причиненные их деяниями. В указанных нормах предусмотрены производные (косвенные) иски к недобросовестным топ-менеджерам, взыскание убытков по которым производится в пользу общества, а истцами выступают в ООО – любой участник, в АО – акционеры (акционер), владеющие в совокупности не менее чем 1 процентом размещенных обыкновенных акций АО. Практика применения указанных статей об ответственности топ-менеджеров в России практически отсутствует.

**3. Слабый внутренний контроль за состоянием корпоративного управления в компании.**

Системы внутреннего контроля (называемого еще внутренним аудитом) необходимы как акционерам, так и директорам компании для контроля за действиями менеджеров. Следует учитывать, что российское законодательство (в отличие от ряда зарубежных: США, Великобритании, Германии и др.) предусматривает обязательное наличие в корпорациях такого самостоятельного органа внутреннего контроля, как ревизионная комиссия.

В соответствии со ст. 85 Закона об АО функция ревизионной комиссии – контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества. По требованию ревизионной комиссии (ревизора) лица, занимающие должности в органах управления АО, обязаны представить документы о финансово-хозяйственной деятельности общества. Ревизионная комиссия общества вправе потребовать созыва внеочередного общего собрания акционеров.

Члены ревизионной комиссии общества не могут одновременно являться членами совета директоров (наблюдательного совета) общества, а также занимать иные должности в органах управления АО. Акции, принадлежащие членам совета директоров (наблюдательного совета) общества или лицам, занимающим должности в

органах управления общества, не могут участвовать в голосовании при избрании членов ревизионной комиссии (ревизора) общества (ст. 85 Закона об АО).

Представляется, что существующий порядок формирования ревизионной комиссии не позволяет задействовать действительно серьезные полномочия этого контрольного органа.

#### 4. Слабый судебный контроль за корпоративными спорами.

Имеет место недостаточная специализация судебного контроля за корпоративными спорами. Полное решение проблемы корпоративных конфликтов в правовом русле невозможно без эффективной системы судебного контроля за ними, способной отслеживать специфические аспекты корпоративных споров, находить оптимальный баланс между интересами различных групп субъектов корпоративных конфликтов.

Учитывая достаточно широкий концептуальный подход к собственно категории «корпоративный конфликт», представляется необходимым и методологически оправданным строить *типологию современных корпоративных конфликтов* (особенно в России) с использованием нескольких классификационных критериев.

*Первый критерий* – оценка корпоративных конфликтов по широте охвата им корпоративных отношений, формирующихся в связи с бизнесом и стратегическим управлением данной компанией. По этому классификационному признаку следует выделить:

1) «внутренние» корпоративные конфликты, в которых участвуют классические участники акционерных отношений (или корпоративных отношений в узком смысле) – это совладельцы компании и ее ведущие менеджеры;

2) «внешние» корпоративные конфликты, участниками которых являются потенциальные инвесторы и соискатели должности единоличного исполнительного органа, а также различные стейкхолдеры.

*Второй критерий* – группировка корпоративных конфликтов по их конкретным участникам, использующая как базу первую классификацию.

«Внутренние» корпоративные конфликты представлены следующими группами:

1) конфликты между различными группами акционеров, например между контрольными и миноритарными участниками компа-

нии, корпоративным центром вертикально-интегрированного холдинга, в состав которого входит данная компания, и крупными «независимыми» акционерами компании, «старыми» акционерами, получившими права совладения компании в период первичной приватизации, и «новыми» – приобретателями акций на вторичном рынке, между значимыми миноритарными акционерами, имеющими различные взгляды на перспективные направления развития компании, между акционерами, входящими в различные корпоративные альянсы;

2) конфликты между акционерами и дирекцией предприятия, например между группой держателей доконтрольных пакетов акций и генеральным директором. Противоборство такого уровня типично для компаний с сильной диффузией акционерного капитала, характеризующейся отсутствием мажоритарного акционера;

3) конфликты между менеджментом – администрацией предприятия и сплоченным трудовым коллективом;

4) конфликты между арбитражным управляющим предприятия, находящегося на ранних стадиях процедуры банкротства, и акционерами компании.

В класс «внешних» корпоративных конфликтов входят следующие группы:

1) конфликты в формате «контрольные и надзорные государственные органы против акционерной компании в целом», основанные на систематических и часто труднореализуемых претензиях;

2) различные версии недружественных поглощений, основанные чаще либо на открытых претензиях потенциального инвестора на обладание контрольным пакетом акций вопреки намерениям его легального обладателя, либо на применении разного рода мошеннических схем отъема бизнеса;

3) конфликты между государством в целом как активным участником рынка капитала и компанией. Пример – «вызов» в региональную администрацию законного мажоритарного участника компании с изложением в ультимативной форме «мнения» о целесообразности уступки контрольного пакета акций «стратегическому партнеру региона»;

4) конфликты между органами управления организации, реализующей полномочия генерального директора данного акционерного

общества, и акционерами последней в ситуации невозможности оперативного принятия решения собрания о досрочном прекращении полномочий такой управляющей компании;

5) конфликты между жителями населенного пункта, в котором предприятие является «опорным» работодателем и налогоплательщиком, и дирекцией компании;

б) противоборство между общественными объединениями, пропагандирующими социально значимые цели (экологические организации, пацифистские движения) и компанией, которая данных целей не признает.

*Третий критерий* – группировка корпоративных конфликтов по их основному предмету. Ключевые цели, реализуемые участниками наиболее распространенных акционерных конфронтаций, таковы:

1. Обретение контроля над предприятием с намерением сохранить его как бизнес. В этой группе оказывается значительная часть схем недружественного поглощения. Данная группа представлена двумя основными подгруппами:

– спекулятивные проекты, ориентированные на так называемую упаковку бизнеса и последующую продажу его на рынке капитала или стратегическому инвестору;

– участие приобретенной в результате корпоративного захвата компании в конструировании вертикального или горизонтального холдинга.

2. Стремление приобрести права собственности на основные активы предприятия, в числе которых земельные участки, здания, сооружения, оборудование, ценные бумаги.

3. Завоевание места на рынке товаров, услуг, технологий и идей. Здесь в числе конечных целей фигурируют «захват бизнеса» или устранение организации-конкурента.

4. Изменение управленческих технологий участия значимых акционеров, контрагентов компании или иных лиц в реальном распределении доходов компании.

5. Обеспечение или расширение участия в теневом распределении доходов компании.

6. Обоснованная защита прав участников корпоративных отношений в случае их нарушения кем-либо из других агентов корпоративных связей.

7. Увеличение процентного участия в капитале компании, обеспечивающего наращивание акционерной власти.

8. Восстановление или упрочнение личного авторитета того или иного лица аппарата управления компании:

- межличностные конфликты;
- борьба топ-менеджеров и «освобожденных» председателей советов директоров за неформальное лидерство.

Определение типа возникшего корпоративного конфликта является важным звеном в цепочке его последующего урегулирования.

Корпоративные конфликты приносят обществу и государству непоправимый моральный и экономический ущерб. Уже вошли в ежедневную практику многочисленные судебные разбирательства относительно нарушения процедурных вопросов в ходе проведения собраний акционеров, совершения управленцами компаний противозаконных сделок по выводу активов предприятия, непредоставлению информации акционерам о деятельности компании и др.

Можно привести примеры:

1. Неправомерные действия органов управления ОАО «Шахта Воргашорская» (крупнейшая в Европе компания по добыче угля) по увеличению уставного капитала привели к развитию следующих корпоративных конфликтов:

- между управленцами компании и совладельцами компании (акционерами);
- между владельцами обыкновенных акций и владельцами привилегированных акций;
- между акционерами крупных пакетов акций и миноритарными акционерами;
- между акционерным обществом и государством в целом.

2. Неправомерные действия управленцев компании АО «Энрон» (США): руководство корпорации разработало схему, предназначенную для сокрытия от акционеров и инвесторов истинного положения финансовых дел компании (ведение двойной отчетности, завышение прибыли на 586 млн долл., создание оффшорных компаний и товариществ, на которые сбрасывались убытки компании, в связи с этим корпорация не уплатила 400 млн долл. в виде налогов, а работники-акционеры потеряли 26 млрд долл. на акциях и более 850 млн долл. на пенсионных счетах).

## *Регулирование и предотвращение корпоративных конфликтов*

Говоря о регулировании конфликтов, следует отметить, что важное значение в управлении конфликтом, особенно корпоративном, предметом которого является право собственности, имеют нормы права.

Правовая норма, как и любая социальная норма, имеет несколько каналов воздействия на поведение людей:

- информационное: норма предполагает индивидуальный вариант поведения, одобряемый государством, и предупреждает о последствиях того или иного поступка;
- ценностное: норма декларирует ценности, признаваемые обществом и государством;
- принудительное: норма обладает силой принуждения в отношении тех, кто игнорирует ее требования. При нарушении нормы вступают в действие правовые механизмы, начинают функционировать учреждения и должностные лица, занятые применением права.

Следует отметить, что сегодня в России уже есть достаточно законодательных актов, способных регулировать, управлять конфликтами. Однако практически все они имеют свои недостатки, что и является одной из причин возникновения конфликтных ситуаций и затрудняет управление конфликтами и их решение.

Важным аспектом также является предотвращение корпоративных конфликтов. Достичь этого можно следующими путями:

- законодательно ужесточить ответственность за нарушения законодательства в области корпоративного управления;
- повысить правовую культуру субъектов корпоративных отношений;
- усовершенствовать механизм государственного регулирования в сфере корпоративного управления;
- повысить результативную деятельность советов директоров акционерных компаний;
- подготовить кадры управляющих и членов совета директоров акционерных компаний;
- повысить знания в области корпоративного права работников прокуратуры, правоохранительных органов.



Говоря о законодательном регулировании и предотвращении корпоративных конфликтов, нужно сказать, что в ближайшее время следует ожидать изменений в данной области. Это связано с реализацией на практике Концепции развития корпоративного законодательства на период до 2008 года. В рамках данного документа для решения проблем корпоративных конфликтов предусмотрены следующие действия:

- уточнить перечень категорий корпоративных споров, относящихся к специальной подсудности арбитражного суда;
- определить исключительную подсудность (арбитражным судам по месту нахождения соответствующего юридического лица) всех дел по спорам участников организаций, связанным с участием в хозяйственных товариществах и обществах;
- установить правило об обязательном соединении в одно производство тесно связанных между собой требований, вытекающих из одного корпоративного спора;
- установить правило о введении мер по обеспечению исков и заявлений по указанным требованиям только арбитражным судом по месту нахождения юридического лица, ограничить возможности введения обеспечительных мер (установить обязательность встречного обеспечения по требованиям неимущественного характера и/или введение отдельных мер исключительно в судебном заседании);
- обеспечить раскрытие информации о готовящемся или инициированном судебном разбирательстве, связанном с корпоративным спором;
- обеспечить развитие института коллективных исков, позволяющих объединять требования значительных групп граждан и организаций в одно производство, а также упрощающих возможность доступа к правосудию миноритарных акционеров.

Значительная часть корпоративных захватов, проводимых с нарушением законодательства, происходит с использованием процедуры внеочередного общего собрания акционеров, проводимого миноритариями. «Параллельные» органы управления компании, сформированные внеочередным общим собранием акционеров (даже с грубейшими нарушениями закона), обладают теми же полномочиями, что и «основные» совет директоров и генеральный дирек-

тор. Поэтому сразу же после проведения внеочередного общего собрания в суды подается масса исков со стороны основных и параллельных органов компании друг к другу о признании недействительными их решений. Такие иски разбираются годами, и по ним выносятся противоречащие друг другу решения, которые в ряде случаев в принципе не могут быть исполнены.

Для решения данной проблемы предлагается ввести в законодательство институт предварительного судебного контроля внеочередного общего собрания акционеров, проводимого миноритариями. Неправомерное решение совета директоров об отказе в созыве собрания акционеров должно быть обжаловано в суд, и только суд должен иметь право обязать совет директоров или иной орган общества созвать собрание либо уполномочить на это акционеров.

Чтобы указанные выше изменения процессуального законодательства были эффективны, они должны сопровождаться совершенствованием материально-правового регулирования отдельных вопросов, связанных с разрешением корпоративных споров. Так, необходимо внести изменения в корпоративное законодательство, а также в законодательство о рынке ценных бумаг и государственной регистрации юридических лиц в части:

- унификации и общего сокращения сроков исковой давности по искам о признании недействительными корпоративных актов (решений общих собраний акционеров, участников, членов кооперативов, решений советов директоров, коллегиальных исполнительных органов и т.п.), а также оснований и условий признания их недействительными;

- сокращения сроков исковой давности по искам о признании недействительными актов государственной регистрации юридических лиц или изменений в их учредительных документах;

- установления четкого соотношения различных требований, приводящих к одному результату, и распространения единых стандартов правовой защиты к различным по наименованию, но одинаковым по существу требованиям (например, соотношения требований о признании недействительным выпуска ценных бумаг и актов государственной регистрации выпуска ценных бумаг, недействительности учредительных документов юридического лица и его дальнейшего существования и проч.);

- возможности «исцеления» юридического лица, созданного или реорганизованного с нарушениями закона, если такие нарушения закона были выявлены за рамками разумного срока, а также возможности «исцеления» выпусков ценных бумаг, акты о государственной регистрации которых были аннулированы;

- исключения применения Закона Российской Федерации «Об обжаловании в суд действий и решений, нарушающих права и свободы граждан» для судебного обжалования решений и иных действий органов управления коммерческих и некоммерческих организаций.

С точки зрения предупреждения и регулирования корпоративных конфликтов важное значение имеет также Кодекс корпоративного управления, одобренный на заседании Правительства Российской Федерации 13.02.2014 года (далее – Кодекс).

Как отмечается в Кодексе, предупреждение и урегулирование корпоративных конфликтов в обществе в равной мере позволяет обеспечить соблюдение и охрану прав акционеров и защитить имущественные интересы и деловую репутацию акционерного общества, это связано в первую очередь с имиджем общества, что, в свою очередь, является важным фактором для потенциальных инвесторов. Как предупреждению, так и урегулированию корпоративных конфликтов способствует точное и безусловное соблюдение обществом законодательства, а также добросовестное и разумное поведение во взаимоотношениях с субъектами корпоративных отношений.

Поскольку законодательство не устанавливает требований об обязательном соблюдении каких-либо досудебных процедур в целях урегулирования корпоративных конфликтов, то применение этих процедур в значительной степени зависит от воли самого общества. Соответствующие правила могут быть включены в устав общества или в его внутренние документы.

Сама по себе эффективность работы по предупреждению и урегулированию корпоративных конфликтов предполагает прежде всего максимально полное и скорейшее выявление таких конфликтов в случае, если они возникли или могут возникнуть в обществе, и четкую координацию действий всех органов общества.

Так, любое разногласие или спор между обществом и его акционером, которые возникли в связи с участием акционера в обществе, либо выявившееся противоречие между предпринимательскими и иными интересами общества и интересами его акционеров (конфликт интересов) по своей сути представляют собой корпоративный конфликт, т.к. затрагивают или могут затронуть отношения внутри общества. Поэтому необходимо выявлять такие конфликты на самых ранних стадиях их развития, обеспечить внимательное отношение к ним со стороны общества, его должностных лиц и работников.

Выявление и учет корпоративных конфликтов рекомендуется возложить на секретаря общества. Он осуществляет регистрацию поступивших от акционеров обращений, писем и требований, дает им предварительную оценку и передает в тот орган общества, в компетенцию которого входит рассмотрение данного корпоративного конфликта. В филиалах и представительствах общества организация подобной работы может быть возложена на лица, их возглавляющие. Но и в этом случае секретарь общества должен обладать всей полнотой информации о корпоративных конфликтах, возникших в филиалах и представительствах общества.

Важным является закрепление Кодексом положения о том, что позиция общества в корпоративном конфликте должна основываться на законе.

Общеизвестно, что во многих случаях предупреждению корпоративных конфликтов и их урегулированию в значительной мере способствует своевременное доведение до сведения акционера четкой и обоснованной позиции общества в конфликте. Кроме того, предоставление обществом акционеру исчерпывающей информации по вопросу, являющемуся предметом конфликта, позволяет предотвратить повторные обращения акционера к обществу с тем же требованием или просьбой и создать условия, обеспечивающие акционеру возможность осуществить и защитить свои права и интересы. Поэтому ответ общества на обращение акционера должен быть полным и обстоятельным, а сообщение об отказе удовлетворить просьбу или требование акционера – мотивированным и основанным на законе.

Согласие общества удовлетворить требование акционера может быть обусловлено необходимостью совершения акционером каких-либо действий, предусмотренных законодательством, уставом общества или его внутренними документами. В этом случае в ответе общества акционеру следует исчерпывающим образом указать такие условия, а также сообщить необходимую для их выполнения информацию (например, размер платы за изготовление копий запрошенных акционером документов или банковские реквизиты общества).

В случаях, когда между акционером и обществом нет спора по существу их обязательств, но возникли разногласия о порядке, способе, сроках и иных условиях их выполнения, обществу следует предложить акционеру урегулировать возникшие разногласия и изложить условия, на которых общество готово удовлетворить требование акционера.

Эффективность работы общества по предупреждению и урегулированию корпоративных конфликтов зависит от того, насколько быстро они будут рассмотрены. Поэтому обществу следует в максимально короткие сроки определять свою позицию по существу конфликта, принимать соответствующее решение и доводить его до сведения акционера.

Кодексом также определяется наиболее оптимальный порядок работы органов общества по урегулированию корпоративных конфликтов. Предусматривается, что компетенция органов общества по рассмотрению и урегулированию корпоративных конфликтов должна быть четко разграничена в соответствии с их компетенцией принимать решения по тем или иным вопросам:

- единоличный исполнительный орган от имени общества осуществляет урегулирование корпоративных конфликтов по всем вопросам, принятие решений по которым не отнесено к компетенции иных органов общества. Лицо, исполняющее обязанности единоличного исполнительного органа, самостоятельно определяет порядок ведения работы по урегулированию корпоративных конфликтов;
- совет директоров общества осуществляет урегулирование корпоративных конфликтов по вопросам, относящимся к его компетенции. С этой целью совет директоров может образовать из чис-

ла своих членов специальный комитет по урегулированию корпоративных конфликтов.

На рассмотрение совета директоров или созданного им комитета целесообразно также передавать отдельные корпоративные конфликты из числа относящихся к компетенции единоличного исполнительного органа общества (например, в случае, если предметом конфликта являются действия (бездействие) этого органа либо принятые им акты). Порядок формирования и работы комитета по урегулированию корпоративных конфликтов определяется советом директоров.

Основной задачей управляющих органов общества в процессе урегулирования корпоративного конфликта является поиск такого решения, которое, будучи законным и обоснованным, отвечало бы интересам как общества, так и акционера. В соответствии с возможностями и необходимостью применительно к конкретным условиям работа по урегулированию конфликта должна вестись обществом при непосредственном участии акционера путем прямых переговоров или переписки с ним.

В случае необходимости между обществом и акционером может быть подписано соглашение об урегулировании корпоративного конфликта. Согласованное с акционером решение об урегулировании корпоративного конфликта может быть также принято и оформлено соответствующим органом общества в том порядке, в котором этот орган принимает другие свои решения.

Органы общества в соответствии со своей компетенцией содействуют исполнению соглашений, подписанных от имени общества с акционерами, а также реализуют свои решения об урегулировании корпоративного конфликта.

Немаловажным является соблюдение рекомендации Кодекса о том, что в целях обеспечения объективности оценки корпоративного конфликта и создания условий для его эффективного урегулирования, лица, чьи интересы конфликт затрагивает или может затронуть, не должны принимать участия в его урегулировании.

Отдельным вопросом в Кодексе рассматривается участие общества в урегулировании корпоративных конфликтов между акционерами.

В случае возникновения корпоративного конфликта между акционерами общества, способного затронуть интересы самого общества

либо других его акционеров, обществу следует принять все необходимые и возможные меры для урегулирования такого конфликта.

Так, в случае возникновения корпоративного конфликта между акционерами общества лицо, исполняющее функции единоличного исполнительного органа общества, вправе предложить акционерам услуги общества в качестве посредника при урегулировании конфликта.

С согласия акционеров, являющихся сторонами в корпоративном конфликте, в качестве посредника при его урегулировании может выступать единоличный исполнительный орган общества, а также совет директоров общества или комитет совета директоров по урегулированию конфликтов.

С согласия акционеров, являющихся сторонами в корпоративном конфликте, органы общества (их члены) также могут участвовать в переговорах между акционерами, предоставлять акционерам имеющиеся в их распоряжении и относящиеся к конфликту документы и информацию, разъяснять нормы акционерного законодательства и положения внутренних документов общества, давать советы и рекомендации акционерам, готовить проекты документов об урегулировании конфликта для их подписания акционерами, от имени общества в пределах своей компетенции принимать обязательства перед акционерами в той мере, в какой это может способствовать урегулированию конфликта.

## **Библиографический список**

### ***Основной:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2014. 180 с.

2. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Современные механизмы эффективного управления компаниями : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 304 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

3. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Корпоративное управление: теория и практика. М.: ЭконИнформ, 2010. 259 с.

4. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2009. 177 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

5. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. 3-е изд. М.: Дашков и Ко, 2012. 440 с.

***Дополнительный:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

2. Райзберг Б.А. Государственное управление экономикой и корпоративный менеджмент. М.: ИД «Pro forma», 2011. 320 с.

3. Шихвердиев А.П., Серяков А.В. Социальная ответственность бизнеса : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

4. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Государственно-частное партнерство как инфраструктура активизации инвестиционной деятельности и инновационного развития экономики Севера (на примере Республики Коми) : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 152 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

5. Шихвердиев А.П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 136 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

6. Шихвердиев А.П. Механизмы повышения эффективности управления человеческим капиталом : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

9. Шихвердиев А.П. Надлежащий уровень корпоративного управления как основополагающий фактор инвестиционной привлекательности компании и повышения инвестиционного климата региона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 4. С.157-169.

**Контрольно-измерительные материалы к теме № 4**

***Вопросы для самопроверки:***

1. Что является причиной корпоративных конфликтов?
2. Каковы основные типы корпоративных конфликтов?
3. Что является объектом корпоративных конфликтов?



4. Какова роль органов управления в регулировании корпоративных конфликтов?

5. Какими способами можно достичь предотвращения корпоративных конфликтов?

**Деловая игра:**  
**Определение уровней корпоративных конфликтов**  
**и механизмов их предотвращения на примере**  
**ОАО «Шихта «Воргашорская»**

Участники:

*Акционеры – владельцы обыкновенных акций.*

*Акционеры – владельцы привилегированных акций.*

*Представитель государства.*

*Совет директоров акционерного общества.*

*Управленцы акционерного общества.*

*Специализированный регистратор.*

*Регистрирующий орган (Министерство финансов).*

*Государственный регулирующий орган.*

1. Уставный капитал АО «Шихта «Воргашорская»» составлял 230 498 000 руб.

Структура уставного капитала показана в табл. 1.

*Таблица 4.1*

**Структура уставного капитала АО «Шихта «Воргашорская»»**

	<i>Кол-во ЦБ</i>	<i>Доля в УК</i>
1	2	3
Акции, всего	230 498	100,0%
Привилегированные акции типа «А»	57 624	25,00%
Обыкновенные акции по закрытой подписке среди работников предприятия	23 050	10,00%
Обыкновенные акции по закрытой подписке среди работников ВГСЧ	6 915	3,00%

1	2	3
Опцион должностным лицам администрации	11 525	5,00 %
ФАРП	20 745	9,00 %
Обыкновенные акции, закрепляемые в федеральной собственности, всего	87 589	38,00 %
в т.ч. Российской Федерации	43 794	19,00 %
Республики Коми	43 794	19,00 %
Акции, закрепляемые в собственности Республики Коми	23 050	10,00 %
в т.ч. обыкновенные	11 525	5,00 %
привилегированные типа «Б»	11 525	5,00 %
ОАО СУК «Инвестуголь»	0	0

2. Общим собранием акционеров АО «Шахта «Воргашорская»» 16 апреля 1996 г. принято решение об увеличении предельного количества объявленных акций до 5 млн обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 000 руб. каждая.

На основании указанного решения общего собрания акционеров советом директоров общества предложено провести увеличение уставного капитала общества за счет средств чистой прибыли, полученной в 1994 г. и частично пошедшей на оплату конвейера ДКМФ стоимостью 3 569 702 000 руб. на дату выплаты, и принято решение распределить дополнительно выпускаемые акции следующим образом:

- а) 38 % (1 356 488 шт.) в федеральной собственности, в т.ч. в закреплении Республики Коми 19 % – 678 244 шт.;
- б) 10 % (356 970 шт.) в собственности Республики Коми;
- в) 52 % (1 856 244 шт.) передать в активы специализированной угольной компании «Инвестуголь» (г. Москва).

Также решено сохранить доли в общем уставном капитале с учетом дополнительного выпуска акций в сумме 3 800 200 000 руб. в федеральной собственности – 38 % (1 444 076 шт.), в т.ч. в закреплении Республики Коми – 19 % (722 038 шт.), собственности Республики Коми – 10 % (380 020 шт.).

Таким образом, в результате принятия данных решений изменилась структура уставного капитала АО «Шахта «Воргашорская»» (табл. 4.2).

Таблица 4.2

**Структура уставного капитала АО «Шахта «Воргашорская»»  
после его увеличения**

	При преобразовании в АООТ		По результатам второй эмиссии	
	Кол-во ЦБ	Доля в УК	Кол-во ЦБ	Доля УК
Акции, всего	230 498	100,0 %	3 800 200	100,0 %
Привилегированные акции типа «А»	57 624	25,00 %	57 624	1,52 %
Обыкновенные акции по закрытой подписке среди работников предприятия	23 050	10,00 %	23 050	0,60 %
Обыкновенные акции по закрытой подписке среди работников ВГСЧ	6 915	3,00 %	6 915	0,18 %
Опцион должностным лицам администрации	11 525	5,00 %	11 525	0,30 %
ФАРП	20 745	9,00 %	20 745	0,55 %
Обыкновенные акции, закрепляемые в федеральной собственности, всего	87 589	38,00%	1 444 076	38,00%
в т.ч. Российской Федерации	43 794	19,00%	722 038	19,00%
Республики Коми	43 794	19,00%	722 038	19,00%
Акции, закрепляемые в собственности Республики Коми	23 050	10,00%	380 020	10,00%
в т.ч. обыкновенные	11 525	5,00%	368 495	9,70%
привилегированные типа «Б»	11 525	5,00%	11 525	0,30%
ОАО СУК «Инвестуголь»	0	0	1 856 244	48,85%

В дальнейшем принадлежащий «Инвестуголь» пакет акций АО «Шахта «Воргашорская»» был отчужден иностранными инвестора-

ми – I.M.I.C. Trading Ltd (Кипр) и Engineering for Industry Ltd (Великобритания).

После этого структура уставного капитала АО «Шахта «Воргашорская»» стала выглядеть следующим образом (табл. 4.3):

Таблица 4.3

Имя (наименование) зарегистрированного владельца акций	Количество акций	Процент к уставному капиталу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>1. Российские юридические лица</i>		
Государственная компания «Росуголь»	43 795 обыкновенных акций	1,2 %
<i>2. Граждане России</i>	62 117 обыкновенных акций 57 067 привилегированных акций типа «А»	1,63 % 1,5 %
<i>3. Иностранные юридические лица</i>		
I.M.I.C. Trading Ltd (Cyprus)	1 856 000 обыкновенных акций	48,8%
Engineering for Industry Ltd (Великобритания)	244 обыкновенные акции	0,0%
<i>4. Органы государственной власти</i>		
Министерство Республики Коми по управлению имуществом	11 525 привилегированных акций типа «Б» 1 090 534 обыкновенных акций	0,3% 28,7%
Госкомитет по управлению имуществом	678 244 обыкновенные акции	17,85%
<b>ИТОГО</b>	3 731 051 обыкновенных акций 57 624 привилегированных акций типа «А» 11 525 привилегированных акций типа «Б»	

### ***Задания***

1. Установите, могло ли АО «Шахта “Воргашорская”» проводить дополнительную эмиссию акций.
2. Как Вы считаете, были ли нарушены права владельцев привилегированных акций АО «Шахта “Воргашорская”» при проведении общего собрания акционеров 16 апреля 1996 г., если да, то каким образом?
3. Какие нарушения законодательства о ценных бумагах были допущены советом директоров АО «Шахта “Воргашорская”» при принятии решения о дополнительном выпуске акций?
4. Какова должна была быть процедура государственной регистрации дополнительного выпуска акций АО «Шахта “Воргашорская”»?
5. Какова должна быть процедура приобретения акций АО «Шахта “Воргашорская”» иностранными инвесторами?

## Тема 5. Управление стоимостью компании

Одним из элементов, повышающих уровень корпоративного управления компанией, является выделение управления стоимостью компании в обособленный вид деятельности с соответствующими методами, процедурами, последовательностью.

Управление стоимостью – это:

1) аналитическая инновация, предусматривающая:

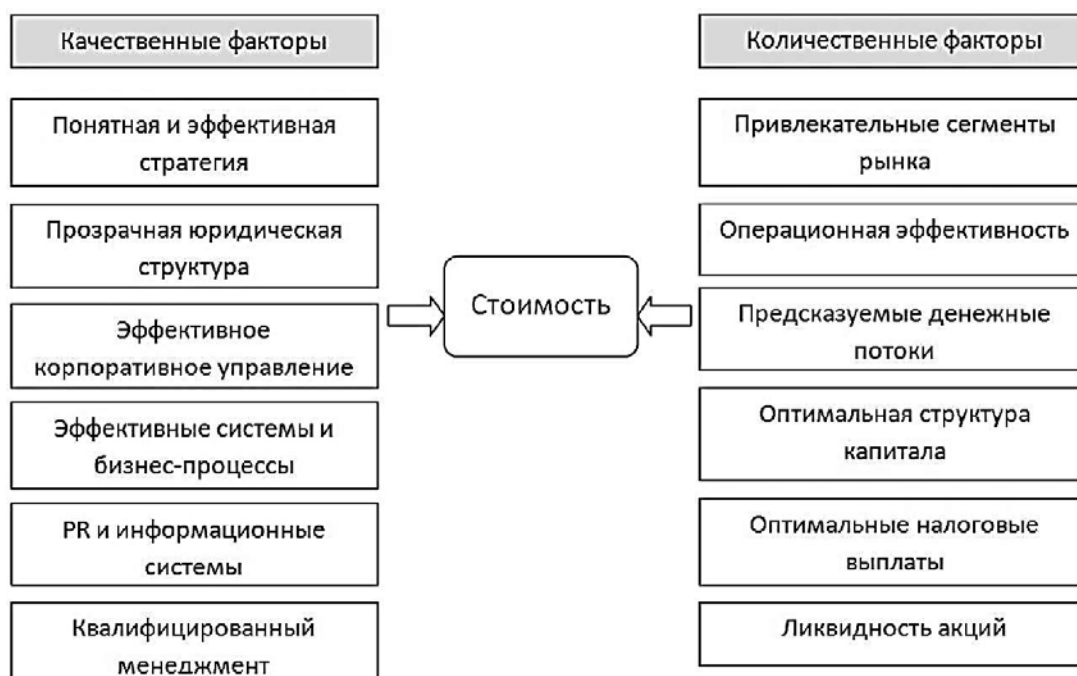
- смену парадигмы оценки компании;
- введение новых аналитических алгоритмов, критериев и показателей измерения результатов, привязанных к инвестиционной стоимости бизнеса;

2) управленческие нововведения, предполагающие:

- процедуры разработки стратегии и стратегического анализа;
- процессы планирования и бюджетирования;
- построение центра финансовой ответственности;
- систему вознаграждения персонала;
- выстраивание по-новому коммуникаций с инвесторами. Достигнув определенной стадии развития, любая компания начинает задумываться об увеличении своей стоимости и о том, чтобы эта стоимость была признана рынком.

Понимание факторов, влияющих на стоимость, позволяет выбрать оптимальное время для размещения, осуществлять управление капитализацией компании в дальнейшем.

Факторы, влияющие на стоимость компаний, представлены на рис. 5.1.



**Рис. 5.1. Факторы, влияющие на стоимость компаний**

Основными этапами работы по повышению и реализации стоимости бизнеса являются:

1) первоначальный анализ стратегии финансового положения и хозяйственной деятельности.

Данный этап необходим для уточнения особенностей компании, ее стратегии, идентификации ключевых факторов, воздействующих на бизнес, и оценки рисков;

2) оценка текущей рыночной стоимости и выявление факторов, влияющих на нее.

Выявление факторов, влияющих на стоимость, ведется как среди количественных параметров, так и среди качественных характеристик;

3) определение оптимальной формы привлечения нового капитала и круга потенциальных инвесторов.

Необходимо учитывать особенности бизнеса и конкретные пожелания руководства и акционеров компании. Также важными факторами здесь являются размер компании, размер пакета акций для продажи, внесенных инвестором. Готовность компании к раскрытию информации, желаемые сроки привлечения инвестиций и т.д.

4) подготовка комплексного плана мероприятий по повышению и реализации стоимости компании.

Данный этап начинается с оценки вероятного финансового эффекта от каждого из возможных мероприятий по повышению стоимости бизнеса, затрат на его осуществление, рисков. На основе проведенного анализа и с учетом поставленных сроков и располагаемых ресурсов выбираются приоритетные направления дальнейшей работы. Затем план работы обтекает в форму четкой программы действий с конкретными мерами, сроками, ответственными лицами, финансовым прогнозом и инструментами контроля за исполнением плана.

5) создание системы мониторинга и тестирования на случай непредвиденных обстоятельств.

Необходимо определить ключевые показатели деятельности для раннего оповещения руководства и акционеров о возможных проблемах. Разработка «планов чрезвычайных мер» на случай, если не сбудутся некоторые предложения, заложенные в программу повышения стоимости, или отдельные этапы программы не будут завершены в установленные сроки.

### **Библиографический список**

#### ***Основной:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2014. 180 с.
2. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Современные механизмы эффективного управления компаниями : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 304 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
3. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Корпоративное управление: теория и практика. М.: ЭконИнформ, 2010. 259 с.
4. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2009. 177 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
5. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. 3-е изд. М.: Дашков и Ко, 2012. 440 с.

#### ***Дополнительный:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>



2. Райзберг Б.А. Государственное управление экономикой и корпоративный менеджмент. М.: ИД «Pro forma», 2011. 320 с.
3. Шихвердиев А.П., Серяков А.В. Социальная ответственность бизнеса : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
4. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Государственно-частное партнерство как инфраструктура активизации инвестиционной деятельности и инновационного развития экономики Севера (на примере Республики Коми) : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 152 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
5. Шиткина И.С. Корпоративное право: практический курс : учебно-методическое пособие для студ. вузов / МГУ им. М.В. Ломоносова. М.: КноРус, 2012. 208 с.
6. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Кузнецов А.В. Корпоративное право в системе корпоративного управления : монография. М.: ИЦ «Акционер», 2006. 343 с.
7. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
8. Кашанина Т.В. Корпоративное право : учебник 5-е изд., перераб. и доп. М.: ЮРАЙТ, 2010. 899 с.
9. Шихвердиев А.П., Круссер Н.Г., Ткачев С.А. Контроллинг в системе корпоративного управления как инструмент повышения эффективности региональной экономики : монография. М.: Издательский центр «Акционер», 2008. 185 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
10. Шихвердиев А.П. Управление конкурентоспособностью в малом и среднем бизнесе : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 149 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
11. Шихвердиев А.П. Надлежащий уровень корпоративного управления как основополагающий фактор инвестиционной привлекательности компании и повышения инвестиционного климата региона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 4. С.157-169.

## Контрольно-измерительные материалы к теме № 5

### *Вопросы для самопроверки:*

1. Какие факторы влияют на стоимость компании?
2. Назовите основные этапы управления стоимостью бизнеса.

### **Кейс № 1. Управление стоимостью алюминиевого завода «РОССГРУПП»**

Мажоритарные акционеры на заседании совета директоров алюминиевого завода «РОССГРУПП» оживленно обсуждают проект стратегического плана акционерного общества, единственным материальным активом которого является этот завод. Для всех акционеров приоритетом является рост рыночной стоимости компании и их долей в ней. До сих пор компания производила и продавала прокат алюминия. Технологическое оборудование находится в рабочем состоянии, и необходимость его модернизировать в обозримом будущем отсутствует. У компании есть стабильные заказчики из России (70 % продаж) и Украины (30 % продаж). Портфель заказов обеспечивает стопроцентную загрузку предприятия до конца следующего года. Среднегодовая выручка от продаж (без налога на добавленную стоимость) за предыдущие 4 года (в текущих ценах) составила 30 млрд руб. Переменные издержки в среднем в год были 17 млрд руб. (тоже в текущих ценах), постоянные – 8 млрд руб. Среднегодовая чистая прибыль равнялась 3,3 млрд руб., показатель EBITDA равнялся 4,7 млрд руб. Ранее бравшиеся для технического перевооружения долгосрочные кредиты погашены. С учетом названных выше в целом положительных финансовых результатов часть мажоритарных акционеров настаивает на продолжении наложенного бизнеса. Другая часть акционеров не удовлетворена сравнительно низкой рентабельностью продукции и отчетливо циклическим характером изменения рыночных цен на алюминий и прокат алюминия. Они предлагают вертикально («вверх») интегрировать компанию и вместо алюминиевого проката освоить производство колеса для легковых и коммерческих автомобилей и компоненты для них (диски, крепления и пр.), используя при этом в качестве материала собственного изготовления слябы из упрочненного алюминия.

Чтобы осуществить эту идею, компании придется:

- внедрить технологии выплавки упрочненного алюминия (добавляя к составу регулярно используемых покупных ресурсов соответствующие присадки);
- заказать, приобрести, смонтировать и наладить новое специальное штамповочное оборудование;
- освободить помещение, занимаемое в настоящее время оборудованием для холодного проката алюминия;
- переподготовить местный персонал.

Главный аргумент тех, кто предлагает перепрофилировать завод на производство автомобильных колес и компонентов для них, состоит в том, что емкость отечественного и местного (регионального) рынков таких товаров быстро растет:

- на рынках пока есть и будет быстро увеличиваться «ниша» – следовательно, ее надо как можно быстрее занять;
- в силу того, что речь идет о быстро растущем рынке, можно рассчитывать на то, что и рентабельность продукции, и рентабельность инвестиций по подготовке выхода на подобный рынок будут серьезно выше, чем на насыщенном рынке проката из алюминия;
- логистика продаж для компании по предлагаемому новому для фирмы продукту будет гораздо лучше, чем по алюминиевому прокату, потому что завод компании расположен всего на расстоянии около 100 км от Санкт-Петербурга (и на путях к Москве и центральным регионам России), построено и расширяются 5 заводов промышленной сборки легковых автомобилей и намечается строительство еще двух заводов по промышленной сборке грузовых и коммерческих автомобилей;
- освоение новых рынков сбыта, закрепление клиентуры позволит в будущем расширить «продуктовую линейку» для тех же крупных корпоративных клиентов (это, по сути, так называемый встроенный реальный опцион на расширение проекта) и он имеет свою самостоятельную ценность.

Если указанный опцион реализовывать, то можно рассчитывать как минимум на 7 % в среднем роста ежегодных продаж закрепленной клиентуре в течение неопределенно длительного времени. Однако это потребует ежегодных дополнительных инвестиций в диверсификацию своей «продуктовой линейки» в размере примерно

по 0,6 млрд руб. в год. Т.е. акционеры, члены Совета директоров, возражающие против обновления продукции завода, напоминают, что для этого нужны большие инвестиции и время на замену оборудования. Соответственно, в течение этого периода завод должен будет прекратить выпуск продукции и никакого нового производства и продаж не будет, но в то же время постоянные издержки придется продолжать нести. Один из независимых членов совета директоров также заметил, что если намереваться снизить контрактные риски взаимодействия с крупными корпоративными клиентами и стать в этом отношении сопоставимыми с публичными компаниями отрасли, то в следующем году надо будет потратить около 0,3 млрд руб. на то, чтобы заказать разработку и внедрение хотя бы системы типа MRP для обеспечения качества менеджмента в компании. При этом затем придется тратить еще по 0,1 млрд руб. в год на поддержание и модернизацию этой системы. Что касается возможного финансирования инвестиций, то все участники заседания Совета директоров согласны с тем, что компания сможет обеспечить это финансирование частично – за счет источников самофинансирования и частично за счет получения нового инвестиционного кредита.

В залог под этот кредит могут быть предоставлены недвижимость компании, остающееся оборудование и «казенные» акции компании (рыночная цена последних составляет 0,26 млрд руб.). Если окажется необходимым, то в крайнем случае акционеры-инициаторы проекта обновления продукции готовы даже под свое поручительство за заемщика заложить в банк соответствующую часть принадлежащих им акций компании-заемщика. Кредит может быть получен на 3 года со льготным периодом в один год и последующим ежегодным погашением основного тела кредита равными частями. Банк также готов предоставить кредитную линию на 3 года, которую можно использовать траншами. По первому траншу условия те же, что и по обычному трехлетнему кредиту. Последующие транши не будут иметь льготных периодов. Кредитная ставка будет 10 % годовых. Поставки самого современного нового оборудования должны быть оплачены авансом. Прочая информация, относящаяся к предлагаемой инновации, содержится в приводимых ниже таблицах.

Таблица 5.1

**Предварительные оценки показателей  
инвестиционно-финансового процесса  
при перепрофилировании завода и основные источники  
его самофинансирования**

Общая потребность в инвестициях, млрд. руб.	16,5
Срок поставки нового оборудования, годы	0,9
Продолжительность демонтажа заменяемого оборудования, годы	0,5
Время на ликвидацию заменяемого оборудования, годы	0,12
Длительность монтажа и наладки нового оборудования, годы	0,2
Рыночная стоимость заменяемого оборудования, млрд руб.	10,4
Ликвидационная стоимость заменяемого оборудования, млрд руб.	2,8
Портфельные инвестиции и отзывные банковские депозиты компании, млрд руб. 0,3	0,3

Таблица 5.2

**Целевые параметры предлагаемой инновации  
(без учета реализации встроенного опциона  
по расширению проекта)**

	<i>1 год</i>	<i>2 год</i>	<i>3 год и далее</i>
Выручка от продаж (без учета налога на добавленную стоимость и транспортного налога), млрд руб.	<i>0</i>	<i>14,1</i>	<i>50,0</i>
Переменные издержки, млрд руб.	<i>0</i>	<i>7,2</i>	<i>28,6</i>
Постоянные издержки, без учета амортизации, но с учетом налогов на имущество и недвижимость, млрд руб.	<i>0</i>	<i>8,6</i>	<i>11,3</i>
Плановая операционная прибыль, млрд руб.	<i>0</i>	<i>5,3</i>	<i>8,1</i>

Совет директоров не способен принять решение из-за возникшей горячей дискуссии и примерно равного распределения голосов в совете. Совет директоров решает обратиться к консалтинговой фирме, вынося на аутсорсинг обоснование наилучшего решения и соответствующие сравнительные расчеты.

**Задание.** Заказчики консалтинга рассчитывают получить в свое распоряжение конкретные цифры по поводу того, на какой уровень справедливой рыночной стоимости выйдет компания в случае реализации того или иного стратегического управленческого решения.

Представляемый материал должен содержать:

- презентация не более чем на 15 минут с использованием слайдов в формате Microsoft Power Point,
- пояснительную записку в формате Microsoft Word и соответствующие таблицы Excel, с помощью которых можно будет доказать, что вы правильно считали (все используемые формулы, с пояснениями, должны быть в пояснительной записке).

### **Аналитическое задание № 1**

Какие факторы, по Вашему мнению, в наибольшей степени способствуют повышению стоимости бизнеса? Можно выбрать пять наиболее важных:

- понятная и эффективная стратегия;
- прозрачная юридическая структура;
- эффективное корпоративное управление;
- эффективные системы и бизнес-процессы;
- PR и информирование инвесторов;
- квалифицированный менеджмент;
- работа на привлекательных сегментах рынка;
- операционная эффективность;
- предсказуемые денежные потоки;
- оптимальная структура капитала;
- оптимальные налоговые выплаты;
- ликвидность акций;
- наличие финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами;
- наличие денежной системы внутреннего контроля.

### **Аналитическое задание № 2**

Какие из перечисленных ниже недостатков, с Вашей точки зрения, наиболее значительно затрудняют инвестирование в бизнес? Можно выбрать любое количество ответов:

- сложная и запутанная юридическая структура;
- проблемы с корпоративным управлением;
- отсутствие финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами;
- низкая ликвидность акций;
- убыточность бизнеса в момент инвестирования;
- высокая долговая нагрузка;
- информационная закрытость бизнеса и проблемы с получением достоверной информации;
- отсутствие четкой стратегии;
- малая доля на рынке;
- против компании подан крупный судебный иск;
- риск судебных последствий, последствий с историей деятельности компании;
- другое \_\_\_\_\_
- нет подходящего ответа

### Аналитическое задание № 3

Пожалуйста, оцените привлекательность перечисленных способов привлечения капитала с точки зрения стратегии развития бизнеса (дать оценку от 1 до 5, где 5 – максимальная привлекательность):

	1	2	3	4	5
Простой банковский кредит					
Синдицированный банковский кредит					
Вексельное финансирование					
Облигации (на российском рынке)					
Облигации (на западных рынках)					
Закрытая подписка на акции					
Публичное предложение акций (российские фондовые биржи)					
Публичное предложение акций (западные фондовые биржи)					
Стратегический инвестор					
Инвестиционные фонды					
Целевое государственное инвестирование					

#### Аналитическое задание № 4

Пожалуйста, оцените привлекательность перечисленных способов привлечения капитала с точки зрения текущей рыночной ситуации (дать оценку от 1 до 5, где 5 – максимальная привлекательность):

	1	2	3	4	5
Простой банковский кредит					
Синдицированный банковский кредит					
Вексельное финансирование					
Облигации (на российском рынке)					
Облигации (на западных рынках)					
Закрытая подписка на акции					
Публичное предложение акций (российские фондовые биржи)					
Публичное предложение акций (западные фондовые биржи)					
Стратегический инвестор					
Инвестиционные фонды					
Целевое государственное финансирование					



## Тема 6. Управление существенными корпоративными сделками

К существенным корпоративным сделкам относятся крупные сделки, сделки с заинтересованностью и сделки по приобретению контроля.

### *1. Крупные сделки*

#### *Сущность крупной сделки*

В соответствии со ст. 78 Федерального закона «Об акционерных обществах» крупная сделка – это сделка, связанная с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения обществом прямо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет более 25 % балансовой стоимости активов акционерного общества. В соответствии с Законом об акционерных обществах основными критериями крупной сделки являются:

#### 1. Характер сделки:

- сделка прямо или косвенно связана с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения имущества;
- сделка является сделкой по предоставлению кредита, займа, залога или поручительства;
- сделка не связана с размещением дополнительных обыкновенных акций или ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции общества.

#### 2. Стоимость сделки.

Предметом сделки является имущество, стоимость которого составляет 25 и более процентов балансовой стоимости активов общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату до совершения сделки.

#### 3. Связь сделки с деятельностью общества.

Крупными не считаются сделки, заключаемые в ходе обычной хозяйственной деятельности общества.

В Законе об АО нет определения понятию «обычная хозяйственная деятельность». Решение вопроса о том, может ли та или иная сделка считаться заключаемой в ходе обычной хозяйственной

деятельности, зависит от конкретных характеристик общества и сделки.

4. Взаимосвязанные сделки.

5. Несколько взаимосвязанных сделок, предметом которых является имущество общей стоимостью 25 и более процентов балансовой стоимости активов общества, рассматриваются как одна крупная сделка.

6. В соответствии с Законом об акционерных обществах уставом могут быть установлены иные случаи, при которых на совершаемые обществом сделки распространяется порядок одобрения крупных сделок. Например, в уставе может быть указано, что в качестве крупных могут рассматриваться сделки, предметом которых является имущество стоимостью свыше, скажем, 9 % (а не 25 %) балансовой стоимости активов. Устав также может предусматривать, что определенные виды договоров (например, все кредитные договоры или все договоры залога акций общества) должны рассматриваться как соглашения о совершении крупных сделок вне зависимости от их конкретного характера. Однако общество не имеет права изменять юридическое определение крупной сделки с целью ограничения круга случаев, в которых сделка считается крупной. Например, общество не может установить, что крупными считаются только те сделки, предметом которых является имущество стоимостью 30 и более процентов балансовой стоимости активов общества.

В соответствии с рекомендациями Международной финансовой корпорации, во многих случаях особый порядок, касающийся крупных сделок, должен применяться к сделкам, которые не достигают установленного законодательством уровня в 25 % балансовой стоимости активов. Например, продажа крупной нефтяной компанией своего дочернего общества, обладающего лицензиями на разработку богатых месторождений нефти, может быть столь важна стратегически, что эту сделку необходимо будет признать крупной независимо от стоимости.

В данной области законодательством установлен минимальный стандарт, оставляющий определенный простор для включения или невключения конкретной сделки в категорию крупных. Поэтому наилучшая практика предполагает, что в уставе должно быть положение об отнесении к крупным «сделок, имеющих существенное

значение для общества» (за исключением сделок, совершаемых в процессе обычной хозяйственной деятельности общества).

Также рекомендуется, чтобы в качестве крупной рассматривалась сделка по продаже акций дочернего общества, в результате которой материнское общество лишается преобладающего участия в уставном капитале дочернего общества.

Когда два общества заключают сделку, каждое из них должно применять критерии для определения крупной. Это означает, что одна и та же сделка может быть крупной для одного общества, но при этом не являться таковой для другого.

Проведенный нами анализ уровня корпоративного управления в акционерных обществах Республики Коми дает возможность делать вывод о необходимости изменения как размера, так и расчетной базы крупной сделки. Так, заключение крупных сделок находится в компетенции совета директоров, сделки до 25 % балансовой стоимости активов – в компетенции менеджера. Однако использование балансовой стоимости активов предприятия в качестве расчетной базы представляется экономически не обоснованным по причине того, что балансовая стоимость не является стоимостью реальной, близкой по определению к рыночной стоимости. Рыночная стоимость предприятия, как известно, базируется на его способности приносить доходы, чем и определяется экономическая ценность его активов. Если говорить о справедливой оценке, то именно рыночная, а не балансовая стоимость будет отражать экономическую ценность его активов. Именно поэтому для более объективного определения величины сделки было бы разумным использовать как при приобретении, так и при отчуждении рыночную стоимость имущества, в отношении которого осуществляется сделка. Но при этом для соблюдения принципа сопоставимости при расчетах балансовая стоимость активов акционерного общества должна быть заменена их рыночной оценкой. Однако, если законодательно обязать предприятия рассчитывать масштаб сделки по данной методике, они будут вынуждены нести расходы по оплате услуг независимых оценщиков, что, в свою очередь, может пошатнуть их финансовую устойчивость.

Тем самым имеющиеся пробелы в законодательстве об акционерных обществах позволяют менеджеру в этих условиях манипу-

лизовать стоимостью имущества в сторону ее увеличения или уменьшения, вследствие чего недобросовестный менеджер будет иметь возможности для вывода активов предприятия, а следовательно, уменьшения благосостояния акционеров общества.

Несмотря на то, что в феврале 2014 г. в России был принят Кодекс корпоративного управления, заменяющий Кодекс корпоративного поведения 2002 г., большинство акционерных предприятий сохраняют достаточно низкий уровень корпоративной культуры. Поэтому в целях защиты акционеров от действий недобросовестных менеджеров мы предлагаем в качестве критерия определения крупной сделки использовать процент от стоимости собственного капитала компании, в состав которого входят: акционерный капитал (уставный капитал акционерного общества), добавочный капитал, резервный капитал и прибыль, и внести соответствующие изменения в ст. 78 Федерального закона «Об акционерных обществах».

В течение года размер акционерного капитала не меняется в соответствии с действующим законодательством. Размер добавочного капитала в процессе реформирования баланса присоединяется к размеру акционерного капитала. Резервный капитал образуется в размерах и в порядке, утвержденном собранием акционеров. Процентным соотношением к предлагаемой базе мог бы стать предел от 1 % до 5 %. Подобное изменение в Законе «Об акционерных обществах» существенно усилит контроль над деятельностью менеджеров в отношении крупных сделок и снизит возможность вывода активов.

Поскольку в Концепции бухгалтерского учета в рыночной экономике России заложен принцип сохранения и прироста собственного капитала, который подразумевает возможность его увеличения только в условиях успешного функционирования предприятия, то логично, что расширение полномочий менеджера относительно принимаемых им решений будет соответствовать этим условиям.

Таким образом, выбор собственного капитала компании в качестве базы для определения масштаба сделки будет способствовать снижению риска потерь акционеров в результате некачественного менеджмента или умышленных злоупотреблений и повышению финансовой устойчивости предприятия.

### *Определение стоимости и механизм одобрения крупных сделок*

Важную роль в определении того, является ли сделка крупной, играет оценка имущества, являющегося предметом такой сделки. Стоимость имущества – предмета сделки – должна быть определена до заключения сделки с тем чтобы установить, какой орган управления должен одобрить такую сделку. При этом совет директоров должен сравнить стоимость такого имущества и балансовую стоимость активов общества. Такое сравнение зависит от характера сделки, то есть от того, является ли она сделкой по приобретению или по отчуждению имущества.

При отчуждении имущества базой для оценки являются стоимость имущества, являющегося предметом сделки, определяемая по данным бухгалтерского учета компании на последнюю отчетную дату по совершении сделки.

При приобретении имущества базой для оценки является цена приобретения имущества, являющегося предметом сделки.

В соответствии со ст. 78 Закона об акционерных обществах совет директоров определяет цену приобретаемого или отчуждаемого имущества.

В случае если владельцем более 2 % голосующих акций общества является государство и (или) муниципальное образование, совет директоров обязан привлечь государственный финансовый контрольный орган для определения стоимости предмета крупной сделки.

### *Механизм одобрения крупной сделки*

В зависимости от стоимости имущества одобрение сделки может относиться к компетенции различных органов управления общества.

При стоимости имущества от 25 до 50 % балансовой стоимости активов органом управления компании, одобряющей данную сделку, является совет директоров. При стоимости имущества более 50 % балансовой стоимости активов – общее собрание акционеров.

Анализируя механизм одобрения крупной сделки, необходимо отметить следующее: во-первых, решение об одобрении крупной сделки, предметом которой является имущество стоимостью от 25 до 50 % балансовой стоимости активов общества, должно прини-

маться единогласно всеми действующими членами совета директоров. В случае, если совет директоров не может прийти к единогласному мнению, вопрос об одобрении сделки может быть вынесен на общее собрание. Совет директоров может принять решение о вынесении вопроса о сделке на общее собрание большинством голосов членов совета, участвующих в его заседании, если уставом или внутренними документами не предусмотрено большее число голосов. Общее собрание может одобрить сделку большинством голосов акционеров – владельцев голосующих акций, принимающих участие в таком собрании.

Во-вторых, общее собрание должно принимать решения о совершении сделок, стоимость которых превышает 50 % балансовой стоимости активов общества, большинством в 3/4 голосов акционеров, принимающих участие в таком собрании.

В-третьих в решении об одобрении крупной сделки, принятом советом директоров или общим собранием, должны быть указаны:

- лица, являющиеся сторонами сделки;
- другие выгодоприобретатели в сделке, если таковые имеются;
- цена сделки;
- предмет сделки;
- иные существенные условия сделки.

## ***II. Сделки по приобретению контроля***

Сделками по приобретению контроля являются сделки, в ходе которых лицо (или группа аффилированных лиц) приобретает контрольный пакет акций, который определяется в Законе об акционерных обществах как 30 или более процентов от общего количества размещенных обыкновенных акций общества.

Закон об акционерных обществах регулирует обязанности лица или группы аффилированных лиц<sup>41</sup> (далее по тексту – инвестор), возникающие у них при приобретении от 30 до 75 % акций открытого акционерного общества.

Закон предусматривает следующие процедуры по приобретению крупного пакета:

**1.** Подачу добровольного предложения о приобретении крупного пакета акций

Добровольное предложение о приобретении пакета акций, превышающего 30 % от обыкновенных и привилегированных акций, может быть направлено инвестором акционерам. Это не обязанность, но право инвестора, воспользовавшись которым, он приобретает ряд льгот. Такое предложение является публичной офертой акционерам и направляется акционерам через акционерное общество.

Закон определяет содержание такого добровольного предложения. Отметим только, что в этом случае инвестор самостоятельно определяет количество акций, которое он намерен приобрести, а также цену приобретения акций. К такому предложению должна быть приложена безотзывная банковская гарантия, содержащая обязательство банка оплатить акции, приобретаемые инвестором на основании добровольного предложения, если он по каким-то причинам откажется это делать.

После получения добровольного предложения общество обязано в течение 15 дней с даты его получения направить такое предложение акционерам вместе с рекомендациями совета директоров в отношении целесообразности его принятия, а также отчетом независимого оценщика в порядке, установленном для уведомления акционеров о предстоящем общем собрании акционеров. Следует отметить, что затраты на такую рассылку возмещаются инвестором.

Акционеры вправе принять сделанное предложение посредством предоставления заявления о продаже ценных бумаг, содержание которого также установлено законом. Срок принятия добровольного предложения не может быть менее 70 и более 90 дней с момента получения акционерным обществом такого добровольного предложения.

Если количество акций, предложенных к продаже, превышает количество акций, которое намерен приобрести инвестор, все заявки удовлетворяются пропорционально или иным способом, изложенном в добровольном предложении. Если инвестор откажется оплачивать акции, переведенные на его счет в реестре акционеров на основании заявлений акционеров, акционеры вправе потребовать их стоимость с гаранта.

**2. Подачу обязательного предложения о приобретении крупного пакета акций**

Если инвестор приобрел более от 30 до 75 % акций акционерного общества, не воспользовавшись своим правом подать добровольное предложение, то он в течение 35 дней с момента приобретения соответствующего пакета обязан сделать всем акционерам акционерного общества обязательное предложение о продаже инвестору принадлежащих им акций общества.

Закон также определяет содержание такого предложения. При этом следует отметить, что оно вносится в отношении всех акций, а цена акций, не котируемых на фондовой бирже, определяется независимым оценщиком. К обязательному предложению в этом случае прилагается отчет независимого оценщика.

Алгоритм последующих действий (рассылка предложения акционерам, направление заявлений о продаже) аналогичен изложенному в отношении добровольного предложения.

Срок перевода ценных бумаг и оплаты акций по добровольному предложению законом не установлен. Зато в отношении обязательного предложения он жестко закреплен и составляет 15 дней с момента истечения срока принятия обязательного предложения и 15 дней с момента зачисления акций на лицевой счет инвестора в реестре акционеров соответственно.

Следует особо отметить, что требование направить обязательное предложение (если ранее инвестор не направлял добровольное предложение), а следовательно, и санкции за его невыполнение возникают в случае, когда инвестор приобрел крупный пакет акций практически по любым основаниям: купил, получил в дар, приобрел в рамках размещения акций очередной эмиссии. Закон содержит исчерпывающий перечень ситуаций, когда это требование не применяется:

- при приобретении акций при учреждении или реорганизации акционерного общества;
- при сделках между аффилированными лицами;
- при разделе общего имущества супругов;
- при приобретении акций в порядке наследования;
- при покупке акций в порядке реализации преимущественного права их приобретения в ходе эмиссии;
- а также в некоторых иных, достаточно редких случаях.

### 3. Подачу конкурирующего предложения



При поступлении в общество добровольного или обязательного предложения любое лицо вправе направить также конкурирующее добровольное предложение, содержание и порядок работы с которым определяются новым законом. Такое предложение не может содержать худшие условия приобретения в сравнении с условиями предложения, ранее поступившего в общество.

4. Выкуп акций по требованию акционеров в случае, если инвестор приобрел долю в 95 %

В случае если инвестор подавал обязательное предложение или добровольное предложение о приобретении всех акций акционерного общества и в результате его реализации приобрел более 95 % акций открытого общества, то оставшиеся владельцы акций вправе потребовать от такого инвестора выкупа оставшихся в их собственности акций.

Закон предусматривает следующий алгоритм этой процедуры:

- инвестор через общество уведомляет акционеров о возникновении у них права требовать выкупа акций. Требования к такому уведомлению определены законом;
- акционерам на предъявление требования о выкупе ценных бумаг отводится 6 месяцев. К этому требованию акционер должен приложить документ, подтверждающий списание соответствующего количества акций со своего лицевого счета в реестре акционеров в пользу инвестора;
- получив требование и документ о передаче акций, инвестор обязан в течение 15 дней эти акции оплатить;
- в случае нарушения инвестором этого срока продавец акций, по своему выбору вправе:
  - либо потребовать их оплаты от лица, предоставившего банковскую гарантию;
  - либо потребовать возврата акций в свою собственность;
  - если же инвестор после приобретения доли, превышающей 95 % акций общества, «забудет» известить акционеров о возникновении у них права требовать выкупа, то акционеры в течение года сами могут потребовать выкуп, направив инвестору соответствующее заявление. С этого момента акции, предъявленные к выкупу, блокируются на счете акционера. Инвестор обязан оплатить их стоимость в течение 15 дней. На основании документа об оплате регистратор списывает акции со счета акционера на счет инвестора. Правда, как сле-

дует из текста закона, в этом случае акционеру придется самостоятельно определять стоимость акций, предъявленных к выкупу. Отсутствует и возможность потребовать оплаты акций у гаранта.

5. Принудительное приобретение акций по требованию Инвестора, приобретшего 95 % акций

В рассматриваемой нами ситуации, когда инвестор приобрел более 95 процентов акций, он и сам приобретает право выкупить акции, оставшиеся на руках акционеров, причем вне зависимости от согласия акционера на их продажу. Закон устанавливает следующий алгоритм этой процедуры:

- в течение 6 месяцев с момента истечения срока добровольного предложения или обязательного предложения (в случае, если при его реализации было приобретено не менее 10 % акций) инвестор через общество вправе направить акционерам требование о выкупе ценных бумаг, содержание которого определяется законом, с приложением отчета независимого оценщика. В требовании, кроме цены, порядка оплаты ценных бумаг и иной информации, указывается дата составления списка акционеров – владельцев выкупаемых ценных бумаг. Эта дата должна находиться в интервале 45-60 дней с момента направления инвестором требования о выкупе;

- общество обязано составить список акционеров на указанную дату и передать такой список инвестору в течение 14 дней с момента его составления. С момента составления списка переход прав на выкупаемые акции или передача этих акций в залог не допускаются;

- получив требование о выкупе, акционер вправе направить инвестору заявление с согласием на такой выкуп, в котором будут указаны данные лицевого счета акционера для перевода денег;

- если акционер такое заявление инвестору не направит, то инвестор должен оплатить выкупаемые акции, перечислив их стоимость в депозит нотариуса по месту нахождения открытого акционерного общества;

- регистратор на основании документов, подтверждающих оплату акций, списывает эти акции на счет инвестора;

- акционер, не согласившийся с ценой выкупа, вправе потребовать от инвестора «доплаты» через арбитражный суд. Однако предъявление такого иска не является основанием для приостановления процедуры выкупа.

*Полномочия органов управления компании в период действия добровольного, обязательного и конкурирующего предложения по приобретению крупного пакета*

В течение срока действия добровольного и/или обязательного, а также конкурирующего предложения Закон вводит ограничения на полномочия органов управления общества. В частности, только общее собрание акционеров в этот период вправе принимать решения по следующим вопросам:

- увеличение уставного капитала открытого общества путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций;
- размещение открытым обществом ценных бумаг, конвертируемых в акции, в том числе опционов открытого общества;
- одобрение сделки или нескольких взаимосвязанных сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения открытым обществом прямо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов открытого общества, если только такие сделки не совершаются в процессе обычной хозяйственной деятельности;
- одобрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- приобретение открытым обществом размещенных акций в случаях, предусмотренных законом;
- увеличение вознаграждения лицам, занимающим должности в органах управления открытого общества, установление условий прекращения их полномочий, в том числе установление или увеличение компенсаций, выплачиваемых этим лицам в случае прекращения их полномочий.

*Ответственность за нарушение правил законодательства по приобретению крупного пакета*

Если Инвестор не сделал добровольного предложения и приобрел крупный пакет, то до даты направления в общество обязательного предложения он вправе голосовать только пакетом акций, приобретенных без нарушения закона.

Сделки, совершенные в период действия добровольного или обязательного предложения, без учета ограничений, наложенных на органы управления в отношении принятия отдельных решений, могут быть признаны недействительными.

В главу 71 ФЗ «Об акционерных обществах» вводится норма об ответственности членов совета директоров, правления, а также генерального директора за убытки, причиненные обществу или акционерам в связи с нарушением порядка. Причем иск по поводу возмещения таких убытков может подать как общество, так и любой акционер, вне зависимости от количества принадлежащих ему акций.

Вводится ответственность оценщика за результаты оценки в случае, если такая оценка будет признана недостоверной.

Вводятся изменения и в административный кодекс. На инвестора, нарушившего правила приобретения крупного пакета акций, может быть наложен штраф в размерах:

- на гражданина – от 10 до 25 МРОТ;
- на должностное лицо – от 50 до 200 МРОТ;
- на юридическое лицо – от 500 до 5 000 МРОТ.

### ***III. Сделки с заинтересованностью***

#### *Сущность сделок о заинтересованности*

Сделки с заинтересованностью – это сделки с участием инсайдеров (таких как члены совета директоров, члены исполнительных органов, крупные акционеры) или связанных с ними лиц. Некоторые сделки с заинтересованностью имеют законные цели и могут совершаться добросовестно, другие – нет. В любом случае такие сделки должны являться предметом особого внимания: они предоставляют широкие возможности для злоупотреблений и могут привести к снижению стоимости бизнеса и лишить акционеров их собственности. Законодательство устанавливает тщательно разработанную процедуру, которая препятствует участию инсайдеров в сделках с заинтересованностью и способствует обеспечению справедливости, если такие сделки все же совершаются.

Сделки с заинтересованностью совершаются не только между обществом и его директорами, менеджерами и крупными акционерами, но и, что еще важнее, в рамках групп компаний (в холдинговых структурах), в особенности между материнской и дочерними компаниями.

В соответствии с законодательством потенциальными заинтересованными лицами являются, во-первых, члены совета директоров; генеральный директор, члены коллегиального исполнительного ор-

гана и управляющий; акционер, который вместе с его аффилированными лицами владеет не менее чем 20% голосующих акций общества; физические и юридические лица, имеющие право давать обществу обязательные для него указания (например, материнское общество, которое может давать указания дочернему обществу).

Во-вторых, лица перечисленные в первом пункте, а также аффилированные лица, супруги, родители, дети, братья и сестры, усыновители и усыновленные следующих лиц: членов совета директоров, генерального директора, членов коллегиального исполнительного органа, управляющего и акционеров, владеющих не менее чем 20 % голосующих акций общества:

- являются стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в такой сделке;
- владеют 20 или более процентами акций (долей, паев) юридического лица, которое является стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;
- занимают должности в органах управления юридического лица, которое является стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке, или должности в органах управления управляющей организации такого юридического лица;
- в иных случаях, определенных уставом общества.

#### Механизм одобрения сделок с заинтересованностью

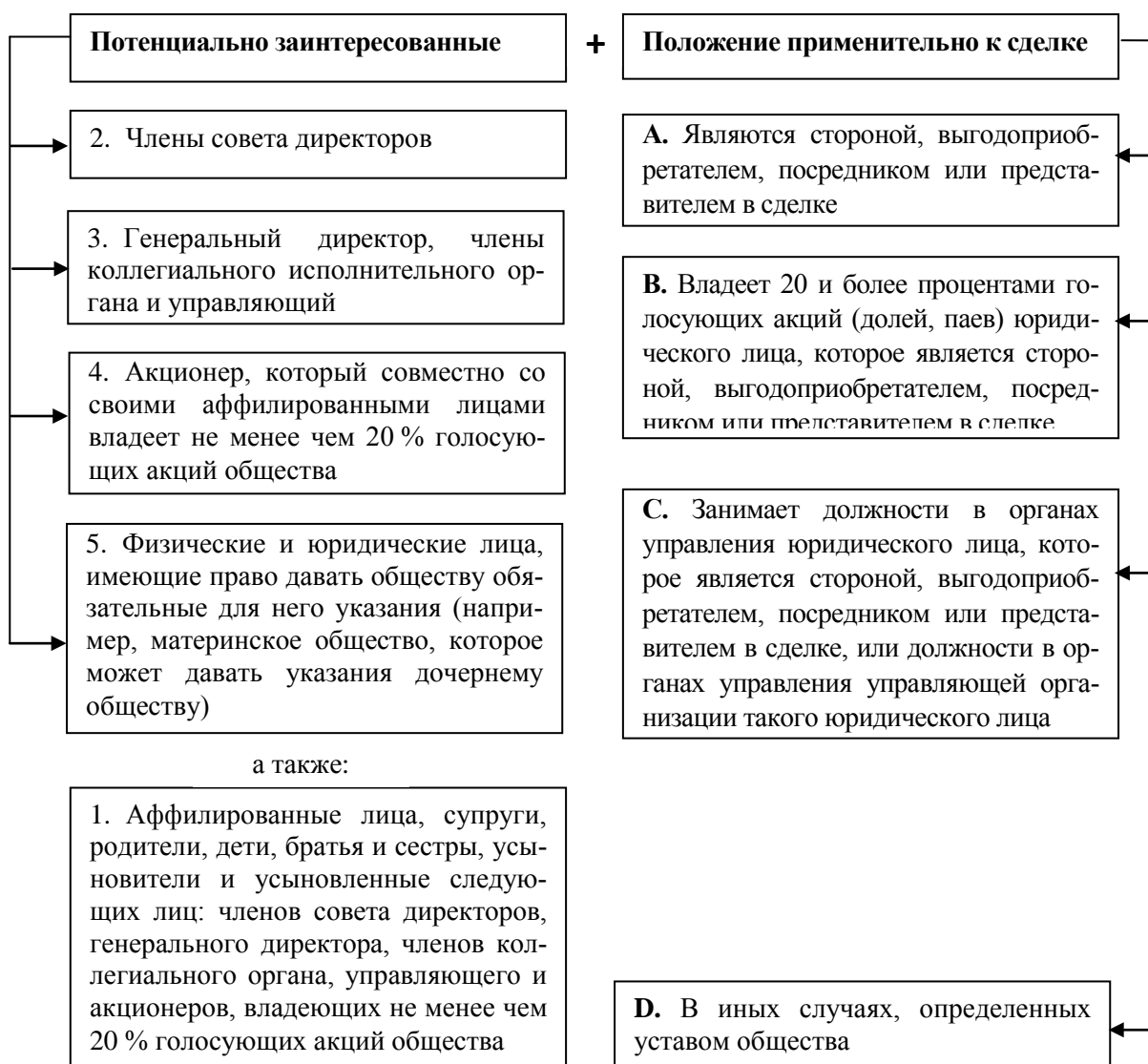
В соответствии с законодательством об акционерных обществах сделки с заинтересованностью должны быть одобрены общим собранием или соответственно советом директоров.

Собрание акционеров одобряет сделки с заинтересованностью, если:

1) стоимость имущества, являющегося предметом сделки (цена предложения приобретаемого имущества), составляет 2 и более процента балансовой стоимости активов общества по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату;

2) сделка представляет собой размещение посредством подписки или реализацию акций, составляющих более 2 % ранее размещенных обыкновенных акций и обыкновенных акций, в которые могут быть конвертированы ранее размещенные конвертируемые ценные бумаги;

3) сделка является размещением посредством подписки ценных бумаг, которые могут быть конвертированы в обыкновенные акции, составляющие более 2 % ранее размещенных обыкновенных акций, и обыкновенных акций, в которые могут быть конвертированы ранее размещенные ценные бумаги.



**Рис. 6.1. Основные элементы сделок с заинтересованностью**

Совет директоров одобряет любые иные сделки с заинтересованностью.

Одобрение общим собранием сделок с заинтересованностью.

Решение об одобрении сделки с заинтересованностью принимается большинством голосов акционеров, участвующих в общем собрании (за исключением голосов лиц, заинтересованных в сделке). Общее собрание акционеров может принять решение об одобрении

сделки между обществом и заинтересованным лицом, которая может быть заключена в будущем в ходе обычной хозяйственной деятельности общества. В этом случае в решении общего собрания должна быть указана предельная сумма, на которую может быть совершена такая сделка. Решение остается в силе до следующего годового общего собрания.

Сделка с заинтересованностью не требует одобрения общего собрания, если условия такой сделки существенно не отличаются от условий аналогичных сделок, ранее заключенных с тем же лицом в процессе обычной хозяйственной деятельности до того, как оно было признано заинтересованным лицом. Данное исключение распространяется на такие сделки с заинтересованностью до момента проведения следующего годового собрания.

Одобрение советом директоров сделок с заинтересованностью.

Совет директоров вправе принимать решение об одобрении сделок с заинтересованностью, если одобрение таких сделок не отнесено к компетенции общего собрания. Закон устанавливает различные требования в отношении голосования по таким вопросам в зависимости от числа акционеров в обществе.

В обществах с числом акционеров – владельцев голосующих акций 1000 и менее решение об одобрении сделки с заинтересованностью принимается большинством голосов членов совета директоров, не заинтересованных в ее совершении. Это означает, что члены совета директоров, являющиеся заинтересованными лицами:

- должны проинформировать совет директоров о своей заинтересованности в сделке;
- воздержаться от участия в принятии решения по такой сделке.

Голоса заинтересованных членов совета директоров не учитываются при определении кворума. Если число незаинтересованных членов совета директоров меньше определенного уставом кворума для заседания совета директоров, решение об одобрении сделки с заинтересованностью должно быть принято общим собранием.

В обществах с числом акционеров – владельцев голосующих акций более 1000 решение об одобрении сделки с заинтересованностью принимается большинством голосов независимых членов совета директоров, не заинтересованных в ее совершении. Это опять-таки означает, что члены совета директоров должны проинформи-

ровать совет о своей заинтересованности в сделке и воздержаться от голосования. Кроме того, члены совета директоров, которые не являются независимыми, должны воздержаться от участия в обсуждении вопроса о заключении сделки, а также от голосования по нему. Такие члены совета не учитываются при определении кворума. Если все члены совета директоров либо заинтересованы в сделке, либо не являются независимыми, решение об одобрении сделки с заинтересованностью должно быть принято общим собранием.

В зависимости от характера сделки с заинтересованностью, решение об одобрении этой сделки принимается общим собранием или соответственно советом директоров. В решении об одобрении такой сделки должна быть указана следующая информация:

- о лицах, являющихся сторонами сделки;
- о других выгодоприобретателях в сделке, если таковые имеются;
- о цене сделки;
- о предмете сделки;
- об иных существенных условиях сделки.

Согласно Концепции развития корпоративного законодательства, регулирование сделок с заинтересованностью должно быть направлено прежде всего на предотвращение конфликта интересов между акционерами и менеджментом или на сглаживание его последствий. Существующие правила о сделках с заинтересованностью недостаточно эффективно защищают права и интересы акционеров и самого общества, но при этом порождают неоправданные издержки для добросовестных участников оборота и являются источником для злоупотреблений (в том числе в корпоративных конфликтах).

Приведенный в Федеральном законе «Об акционерных обществах» перечень лиц, признаваемых заинтересованными, значительно шире круга лиц, которые реально могут влиять на принятие решений обществом при совершении сделок с заинтересованностью. Возможны ситуации, когда лицо, объективно имеющее заинтересованность в сделке, не признается с формально-правовой точки зрения заинтересованным лицом, и наоборот, лицо, которое не имеет никакого реального интереса в сделке, признается таковым. В связи с этим требует уточнения перечень лиц, действительно имеющих заинтересованность (конфликт интересов) в совершении обществом сделок и возможность влиять на их совершение.



## Библиографический список

### *Основной:*

1. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2014. 180 с.
2. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Современные механизмы эффективного управления компаниями : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 304 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
3. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Корпоративное управление: теория и практика. М.: ЭконИнформ, 2010. 259 с.
4. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2009. 177 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
5. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. 3-е изд. М.: Дашков и Ко, 2012. 440 с.

### *Дополнительный:*

1. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
2. Райзберг Б.А. Государственное управление экономикой и корпоративный менеджмент. М.: ИД «Pro forma», 2011. 320 с.
3. Шиткина И.С. Корпоративное право: практический курс : учебно-методическое пособие для студ. вузов / МГУ им. М.В. Ломоносова. М.: КноРус, 2012. 208 с.
4. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Кузнецов А.В. Корпоративное право в системе корпоративного управления : монография. М.: ИЦ «Акционер», 2006. 343 с.
5. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
6. Кашанина Т.В. Корпоративное право : учебник 5-е изд., перераб. и доп. М.: ЮРАЙТ, 2010. 899 с.
7. Шихвердиев А.П. Механизмы повышения эффективности управления человеческим капиталом : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
8. Шихвердиев А.П. Надлежащий уровень корпоративного управления как основополагающий фактор инвестиционной привлекательности компании и повышения инвестиционного климата региона // Корпора-

тивное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 4. С.157-169.

## **Контрольно-измерительные материалы к теме № 6**

### ***Вопросы для самопроверки:***

1. Какие сделки относятся к категории существенных?
2. Каковы критерии крупных сделок?
3. В каком случае для одобрения крупной сделки необходимо привлекать государственный финансовый контрольный орган?
4. Каков срок принятия добровольного предложения о приобретении крупного пакета акций?
5. Каковы санкции в случае нарушения правил приобретения крупного пакета акций?
6. Какие лица признаются заинтересованными?

## **Кейс № 1. Критерии крупной сделки**

**Задача.** Общество А имеет производственную линию на своем балансе, балансовая стоимость которой составляет 20 млн долл. Балансовая стоимость активов общества, определенная по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, составляет 200 млн долл. Рыночная стоимость производственной линии оценивается в 45 млн долл. Общество намеревается продать производственную линию.

### ***Вопросы:***

1. Является ли сделка по продаже производственной линии крупной?
2. Какая стоимость – балансовая или рыночная – должна быть использована?

## Кейс № 2. Понятие обычной хозяйственной деятельности

**Задача.** Общество А производит игрушки. Дочернее общество В продает эти игрушки. Производство и продажа игрушек являются основной деятельностью общества А, однако в уставе виды деятельности общества не ограничены этим. Общество А приняло внутренний кодекс корпоративного управления, в котором отмечается, что общество не будет заниматься деятельностью, которая вредна для окружающей среды. Общество А намерено заключить договор с обществом С на покупку линии по производству красителей. Стоимость сделки равна примерно 1/3 балансовой стоимости активов общества А.

### **Вопросы:**

1. При каких обстоятельствах настоящий договор не будет считаться крупным?
2. Возможно ли дать определение «обычной хозяйственной деятельности»? Если да, предложите свой вариант.

## Кейс № 3. Сделка с заинтересованностью

Студенты работают по шести группам, у каждой группы своя задача, которую необходимо решить.

### **Задание:**

*Группа 1.* Общество А и общество Б планируют заключить между собой договор купли-продажи нефти. Общество А владеет более 50 % голосующих акций общества Б.

### **Вопросы:**

1. Является ли данная сделка сделкой с заинтересованностью для обществ А и Б?
2. Какие лица являются заинтересованными? Каковы основания признания этих лиц заинтересованными?

*Группа 2.* Общество А и общество Б планируют заключить сделку купли-продажи. Общество А владеет 10 % голосующих акций общества Б. Заместитель генерального директора общества А является генеральным директором управляющей организации общества Б.

### **Вопросы:**

1. Является ли эта сделка сделкой с заинтересованностью для обществ А и Б?

2. Какие лица являются заинтересованными? Каковы основания признания этих лиц заинтересованными?

*Группа 3.* Общество А приняло решение о размещении дополнительных обыкновенных акций путем открытой подписки. Общество Б, владелец 23 % обыкновенных акций общества А, приобрело еще 23 % дополнительных акций общества А, что составило 3 % ранее размещенных обыкновенных акций общества А.

**Вопросы:**

1. Является ли приобретение обществом Б 23 % дополнительных акций общества А сделкой с заинтересованностью для обществ А и Б?

2. Какие лица признаются заинтересованными? Каковы основания признания этих лиц заинтересованными?

3. Каков порядок одобрения сделки?

*Группа 4.* Общество приняло решение о размещении дополнительных обыкновенных акций путем закрытой подписки среди акционеров. Акционер А – владеет 40 % акций, акционеры Б и В – по 30 % акций каждый. Акционер А является также Генеральным директором общества, а акционер Б является братом акционера А.

**Вопросы:**

1. Будут ли при размещении дополнительных акций совершены сделки с заинтересованностью?

2. Какие лица признаются заинтересованными? Каковы основания признания этих лиц заинтересованными?

3. Каков порядок одобрения сделок?

*Группа 5.* Общество А намерено выдать поручительство Сбербанку за Общество Х на сумму, составляющую менее 2 % балансовой стоимости как общества А, так и общества Х. Общество А является владельцем 51 % обыкновенных акций общества Х. Генеральный директор общества Х является членом Совета директоров общества А. Составьте проект решения об одобрении сделки.

**Вопросы:**

1. Является ли сделка поручительства сделкой с заинтересованностью для обществ А и Х?

2. Какие лица признаются заинтересованными? Каковы основания признания этих лиц заинтересованными?

3. Каков порядок одобрения сделки?

*Группа б.* Общество А заключило договор купли-продажи имущества с обществом Б. Общество А владеет 51% обыкновенных акций общества Б. Ни в одном из обществ сделка купли-продажи не одобрялась как сделка с заинтересованностью. Банк, выдавший кредит обществу А, подал в суд иск о признании сделки купли-продажи недействительной, ссылаясь на нарушение при ее заключении требований статьи 81 и 83 Закона Об АО.

**Вопросы:**

1. Являлась ли сделка купли-продажи имущества сделкой с заинтересованностью для обществ А и Б?
2. Какое будет решение суда?

**Тест «Крупные сделки»**

*1. Сумма сделки составляет 3% от балансовой стоимости активов компании.*

*Какой орган управления компании принимает решение?*

1. Собрание акционеров;
2. Совет директоров (сколько голосов?);
3. Исполнительный орган.

*2. Сумма сделки составляет 12 % от балансовой стоимости активов компании.*

*Какой орган управление компании принимает решение (в каких случаях)?*

1. Собрание акционеров;
2. Совет директоров (сколько голосов?);
3. Исполнительный орган.

*3. Сумма сделки составляет 24 % от балансовой стоимости активов компании.*

*Какой орган управление компании принимает решение (в каких случаях)?*

1. Собрание акционеров;
2. Совет директоров (сколько голосов?);
3. Исполнительный орган.

*4. Сумма сделки составляет 26 % от балансовой стоимости активов компании.*

*Какой орган управление компании принимает решение (в каких случаях)?*

1. Собрание акционеров;
2. Совет директоров (сколько голосов?);
3. Исполнительный орган.

5. Сумма сделки составляет 52 % от балансовой стоимости активов компании.

*Какой орган управление компании принимает решение?*

1. Собрание акционеров;
2. Совет директоров (сколько голосов?);
3. Исполнительный орган.

6. Исполнительный орган принимает решение, когда сумма сделки составляет от балансовой стоимости компании:

1. 1- 9% (в каких случаях),
2. 13 % (в каких случаях),
3. 24% (в каких случаях),
4. 24.5 % (в каких случаях)?

7. Четыре сделки в компании А: первая сделка составляет 10 % от балансовой стоимости компании, вторая 3%, третья 9% и четвертая 7 %. Определите:

- эти сделки крупные?
- если нет, то когда они могут стать крупными?

## Тема 7. Контроллинг в системе корпоративного управления

**История развития контроллинга.** Свое начало понятие контроллинга берёт в Англии и США. В XV в. при дворе английского короля существовала должность «countroller», в обязанность которого входило осуществление контроля за доходами и расходами двора (как в денежном, так и в натуральном выражении).

Сходные функции выполнялись контролерами в США. Начиная с 1778 г. контролеры работали в аппарате государственного управления. Основной их задачей был контроль за сбалансированностью бюджета и выполнением его доходной части. Другие исторические корни контроллинга в государственном управлении прослеживаются в должностях «Controller of the Currency» (руководитель государственного банковского надзора, с 1863 г.) и «Controller General» (глава высшего ведомства по проверке счетов, с 1921 г.) в США.

Спустя столетие должности контролера появляются на частных предприятиях (сначала – железных дорогах) для решения финансово-экономических задач, управления финансовыми вложениями и основным капиталом. Почти одновременно контролеры появляются на предприятиях промышленности. Первой фирмой, применившей труд этих специалистов на транспорте, была Atchison, Topeka and Santa Fe Railway System (1892). Но вплоть до 30-х гг. XX века на американских предприятиях они широко не использовались.

Экономический кризис 1929 г. привел к возрастанию роли производственного учета и планирования. В 1931 г. в США была основана профессиональная организация контролеров Америки «Controller's Institute of America», которая оказала существенное влияние на становление контроллинга. В 1934 г. создан журнал «The Controller», в 1944 г. – исследовательский институт «Controllershship Foundation», а в 1962 г. Controller's Institute of America был реорганизован в Финансово-административный институт (Financial Executive Institute), который, в свою очередь, систематизировал задачи контролеров.

В 60-е гг. XX века контроллинг начинает использоваться на дочерних американских предприятиях в Германии. В 1974 г. 90 % крупных предприятий страны ввели у себя должности контролеров. Основана академия контроллинга в Гаутинге.

Само слово «контроллинг» наиболее употребимо в Германии, откуда оно пришло в российскую теорию и практику управления. Этот термин в американской экономической литературе практически не используется. Здесь более распространено понятие «управленческий учет» (managerial accounting, management accounting). Однако работников, занимающихся управленческим учетом, называют контролерами (controller). Именно это обстоятельство зачастую приводило к путанице в применении названных терминов в российской экономической литературе в конце 80-х – начале 90-х гг.

Серьезные исследования на эту тему в нашей стране появились в конце 90-х гг. Подъем российской экономики после 1998 г., увеличение прибыльности и улучшение финансового положения российских компаний и появившаяся в связи с этим возможность увеличения капитальных вложений, а также рост прямых западных инвестиций вызвал волну интереса к контроллингу инвестиций и контроллингу проектов. Другим следствием дефолта стало усиление интереса к вопросам стратегического планирования и управления. К числу приоритетных задач контроллинга в это время были отнесены:

- создание системы управленческого учета;
- разработка комплексной системы стратегического и оперативного планирования.

Можно сделать вывод, что в России имеется значительный потенциал развития концепции и методов контроллинга и, самое главное, возможностей их практического использования.

**Содержание, задачи и функции контроллинга.** Изначально под контроллингом понималась совокупность задач, решаемых в сфере учета и финансов, а контролером выступал главный бухгалтер. В дальнейшем это понятие стало трактоваться шире. К функциям контроллинга стали относить финансовый контроль и оптимизацию использования финансовых средств и источников для достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия.



В немецком издании «Экономический словарь предприятия» понятие контроллинга определено как «концепция информации и управления». В общем смысле слова контроллинг – это система управления учетно-аналитическими специалистами.

Слово «контроллинг» ассоциируется со словом «контроль», но это отличное и даже противоположное по смыслу понятие. Контроль направлен на прошлое, на выяснение времени ошибок и просчетов, а контроллинг – это управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц.

В деятельности фирмы контроллинг – это целостная концепция управлением предприятия, направленная на выявление шансов и рисков, связанных с получением прибыли.

В определении термин объединяет две составляющие: контроллинг как философия и контроллинг как инструмент.

1. **Контроллинг** – философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия (организации) в долгосрочной перспективе.

2. **Контроллинг** – ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия.

**Сущность контроллинга** заключается в выявлении векторов воздействия на экономическую ситуацию для достижения намеченных целей на основе интеграции и координации информационных потоков, являющихся результатом реализации функций управления экономической деятельностью. Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием, информационно-консультационное содействие управляющей системе на основе поставленных целей деятельности предприятия. Контроллинг является основным поставщиком информации для управления предприятием, выполняет роль компаса в процессе деятельности организации, осуществляет лоцию к достижению целей предприятия, выявляет векторы необходимых управляющих воздействий на окружающую среду организации.

Особенности контроллинга:

1) увязка оперативных финансово-экономических расчетов и стратегических решений;

2) ориентация финансово-экономических расчетов на принятие экономически обоснованных решений;

3) новое содержание таких традиционных функций управления, как планирование, контроль, информационное обеспечение, которые составляют ядро контроллинга;

4) новое психологическое содержание роли планово-экономических служб (служб контроллинга на предприятии).

Основными **задачами** контроллинга являются:

- определение целей деятельности;
- отражение этих целей в системе показателей;
- планирование деятельности и определение плановых (целевых) значений показателей;
- регулярный контроль (измерение) фактических значений показателей;
- анализ и выявление причин отклонений фактических значений показателей от плановых;
- разработка на этой основе вариантов управленческих воздействий по минимизации отклонений.

Решая описанную совокупность задач, контроллинг ориентирован:

- во-первых, на цель – обеспечение существования предприятия;
- во-вторых, на «узкое место» – для обеспечения непрерывного роста;
- в-третьих, на будущее – путем определения потенциала успеха.

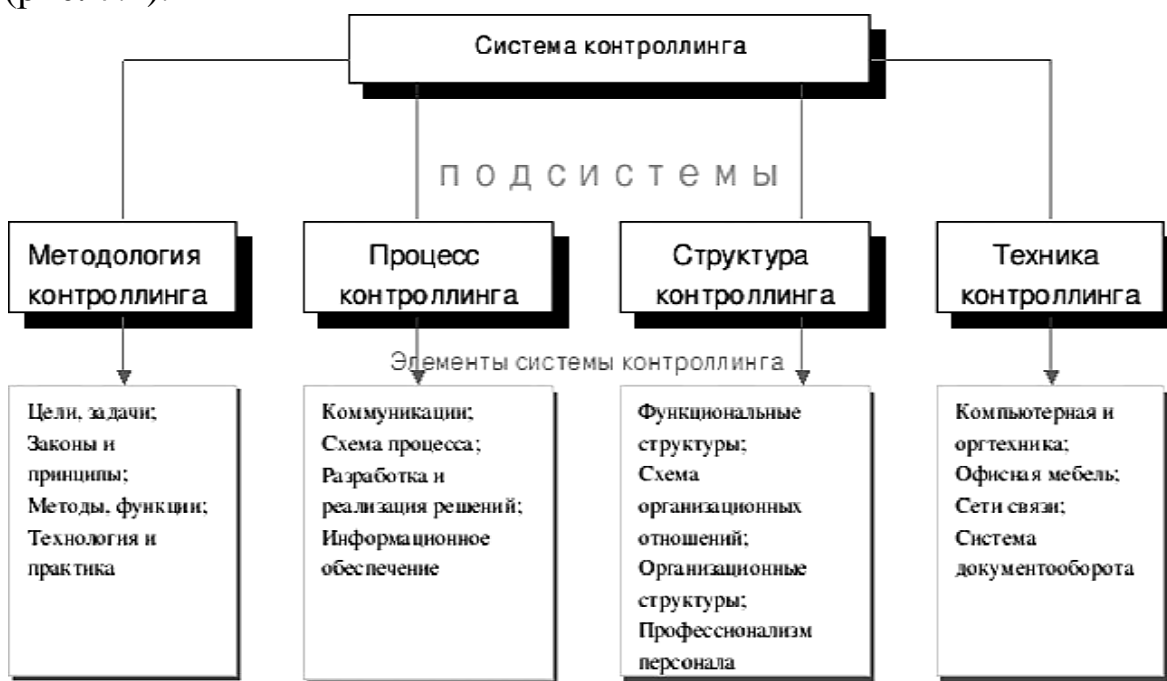
С этой целью контроллинг наделяется рядом **функций**: планирования, учета, контроля, анализа, мониторинга, интеграции, координации, консалтинга, информационной поддержки.

Контроллинг создает определенные **преимущества** в управлении предприятием:

- высокий уровень прозрачности деятельности, достигаемый посредством контроллинга, позволяет вовремя обнаруживать слабые места и будущие угрозы;
- реализуя функцию планирования, гарантирует управление предприятием, ориентированное на выбранную стратегию развития; поиск решений становится более обоснованным и быстрым;

- развивает коммуникацию, что ведет к более корректному информационному взаимодействию подразделений с головным центром;
- оптимизирует управление персоналом.

**Контроллинг как система элементов.** Система контроллинга на предприятии является целеориентированной системой планирования и контроля, обеспечивающей интеграцию, системную организацию и координацию фаз процесса управления, функциональных областей, организационных единиц и проектов. С позиции системного подхода контроллинг есть совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих разработку заданного направления функционирования организации. В работе предложена систематизация набора элементов, входящих в систему контроллинга, состоящего из четырёх подсистем: методологии, структуры, процесса и техники контроллинга (рис. 7.1).



**Рис. 7.1. Набор элементов системы контроллинга**

Методология контроллинга включает цели, законы и принципы, функции, методы, технологии и практику контроллинга. Процесс контроллинга представляет систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение. Структура системы контроллинга включает функциональную и

организационную структуру, схему организационных отношений, конкретные схемы взаимодействий высших органов управления и профессионализм персонала. В технику контроллинга входит компьютерная и организационная техника, сети связи (внутренние или внешние), система документооборота.

В свою очередь, методология и процесс контроллинга формируют концептуальную сферу системы контроллинга, а структура и техника контроллинга – её механизм. Состояние элементов системы контроллинга непосредственно отражается на эффективности её функционирования в целом.

Рассматривая контроллинг с позиции системного подхода, можно утверждать, что на каждом предприятии, где есть система управления с элементами выработки её желаемого состояния, существуют те или иные элементы контроллинга, но из-за отсутствия взаимосвязи (и взаимовлияния) между ними отсутствует и система контроллинга на данном предприятии.

Контроллинг как система есть надстройка системы управления, основным ядром которой является экономический инструментарий выработки мероприятий для достижения желаемого состояния организации как системы в целом. На высших уровнях управления эта надстройка отвечает за стратегическую направляющую процесса управления, на низших – за оперативную.

**Оперативный и стратегический контроллинг.** Контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижениями как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Следовательно, контроллинг как система включает два основных аспекта: стратегический и оперативный, но нужно отметить, что это деление весьма абстрактное, т.к. четкую границу провести сложно. Цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития. Цель оперативного контроллинга – создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения «затраты-прибыль».

Сравнительная характеристика оперативного и стратегического контроллинга представлена в таблице 7.1.

## Характеристика оперативного и стратегического контроллинга

<i>Признаки</i>	<i>Стратегический</i>	<i>Оперативный</i>
Ориентация	Внешняя и внутренняя среда предприятия	Экономическая эффективность и рентабельность деятельности предприятия
Уровень управления	Обеспечение выживаемости. Проведение антикризисной политики. Поддержание потенциала успеха	Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия
Главные задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в установлении количественных и качественных целей предприятия</li> <li>• Ответственность за стратегическое планирование</li> <li>• Разработка альтернативных стратегий</li> <li>• Определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов. Определение «узких» и поиск слабых мест</li> <li>• Определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями</li> <li>• Сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений</li> <li>• Анализ экономической эффективности (особенно инноваций и инвестиций)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование)</li> <li>• Определение «узких» и поиск слабых мест для тактического управления</li> <li>• Определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями</li> <li>• Сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений</li> <li>• Анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов</li> <li>• Мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений.</li> </ul>

В оперативном контроллинге устанавливается плановый период в основном до пяти лет, в то время как в стратегическом контроллинге

исходят из сроков до десяти лет. В отличие от стратегического в оперативном контроллинге внимание фокусируется на создании кратко- и среднесрочных планов по обороту, затратам и финансам.

Стратегический контроллинг должен давать ответ на вопрос, каким путем в последующие годы для организации будут создаваться источники ресурсов (денежных, человеческих и т.д.). Центральный вопрос при этом следующий: как должен развиваться финансовый комплекс предприятия? Какие финансовые источники доступны? В оперативном контроллинге исходя из стратегических и оперативных целей предприятия создается интегрированная система планирования, которая является «сердцем» контроллинга.

Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентирован на тенденции будущего, а последний, напротив, смотрит в настоящее. Можно выделить следующие характерные отличия:

- стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный контроллинг – на конкретный результат;
- контроль предпосылок, успеха и результата имеет различное значение для обоих направлений контроллинга;
- объекты планирования и контроля в оперативном контроллинге совпадают, а в стратегическом они не идентичны;
- в оперативной области доминирует контроль со стороны (чаще всего со стороны отдела контроллинга), а в стратегической – самоконтроль.

Постановка системы контроллинга на предприятии.

*По целевым установкам контроллинг можно классифицировать по следующим критериям:*

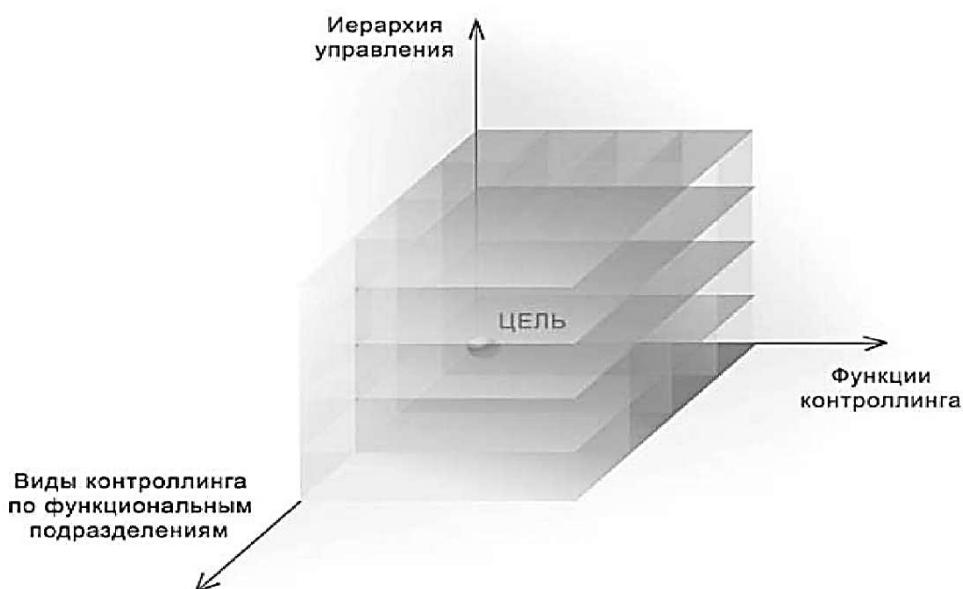
- объекты хозяйственной деятельности на предприятии;
- факторы производства;
- бизнес-процессы;
- образ действий (оперативный, стратегический);
- отрасли;
- подконтрольные показатели и т.д.

Реализацию функционально-целевых процессов контроллинга в системе управления предприятием можно распределить по следующим признакам:

- иерархия управления в организации (по уровням);

- виды контроллинга по функциональным подразделениям (контроллинг в производстве, сбыте, оказании услуг, по бизнес-процессам и т.д.);
- функции контроллинга (планирование, координация, интегрирование, контроль и др.).

Полученный трёхмерный массив (рис. 7.2) функционально-целевых процессов контроллинга представляет собой совокупность элементов системы контроллинга на предприятии, каждый из которых структурирован по трём данным признакам и имеет свои методологические характеристики.



**Рис. 7.2. Массив функционально-целевых процессов контроллинга**

Процесс координации управленческих воздействий в организации должен заключаться во взаимосогласованности мероприятий по устранению нежелательных отклонений, выявленных службой контроллинга в каждой «ячейке» данного трехмерного массива. При этом факторами-ограничителями координации действий по осям могут выступать величины конечных ресурсов, привлекаемых по той или иной оси.

Практической реализацией контроллинга на предприятии является внедрение процессов контроллинга, упорядоченных по структуре данного массива, в систему управления предприятием.

Координация управленческих воздействий в каждом структурном элементе и между ними служит образованию своеобразного

механизма саморегулирования на предприятии, обеспечивающем обратную связь в контуре управления.

Выбор оптимальной формы постановки системы контроллинга на предприятии зависит от решения вопроса, как будет осуществляться контроллинг в следующих трёх плоскостях:

- иерархия управления в организации, кадровая структура;
- виды деятельности по функциональным подразделениям (или бизнес-процессы);
- функции контроллинга.

Задействованные системой контроллинга *ресурсы* можно разделить на следующие виды:

1. Процессно-целевые: конечные цели и задачи, а также объёмы финансирования данных работ (проектов), выполняемых в рамках системы контроллинга.

2. Информационные: потоки входящей и исходящей информации, система сбалансированных показателей, отчётность (вид, форма, регламент), техническая поддержка учёта, хранения и обработки информации и т.п.

3. Организационно-экономические: организационная структура службы контроллинга, численность и квалификационный состав контролеров, оснащение рабочих мест контроллеров и т.п.

Немаловажным ограничителем также является так называемая стоимость деятельности контролёра, то есть величина затрат на его полноценное функционирование. Таким образом, решение вопроса конкретной формы постановки системы контроллинга на предприятии является решением организационно-кадрового характера в трехмерном массиве, представленном на рисунке 7.2, а качество и сроки реализации контроллингового проекта в организации напрямую зависят от кадрово-организационных условий и наличия эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи информации в организации. Отсюда следует, что в вопросе организации контроллинговой службы на предприятии не существует единого типового решения. Влияние комплекса внутренних и внешних факторов приводит к различным организационным решениям по определению места контроллинга в структуре предприятия.

При внедрении и создании принципиально новых для управленческой системы элементов и инструментов следует соблюдать по-



этапность проведения мероприятий (создание единой интегрированной информационной системы). Следует отметить и необходимость поэтапности внедрения различных функций контроллинга. На первых этапах создания и внедрения контроллинговой системы, на наш взгляд, более оправданным является осуществление регулирующей и информационной функции контроллинга. Координационная функция является наиболее сложной в отношении создаваемого инструментария. Последний, как правило, отличается высокой трудоёмкостью и требует значительных временных и финансовых затрат, а также даёт возможность увеличить эффективность функционирования предприятия в целом.

Основные *этапы* создания системы контроллинга:

1. Оценка внешних и внутренних предпосылок.
2. Оценка внутренних факторов, определяющих требования к контроллингу.
3. Оценка существующих элементов контроллинга.
4. Формирование концепции контроллинга, определение его целей, функций и задач.
5. Выбор оптимального способа внедрения контроллинга.
6. Выбор инструментария контроллинга.
7. Формирование службы контроллинга.
8. Разработка внутренних нормативных документов контроллинга.
9. Формирование плана внедрения контроллинга.
10. Реализация плана внедрения контроллинга.
11. Оценка эффективности внедрения контроллинга.

**Формирование службы контроллинга.** Увеличение размеров предприятия ведет к усилению дифференциации внутри системы и одновременно к возрастанию потребности в координации деятельности различных подразделений и служб. И, напротив в крупных предприятиях область контроллинга охватывает большинство подразделений. Устанавливая эти зависимости, следует предварительно прояснить следующие вопросы:

- В какой степени и по каким признакам должны быть разделены задачи контроллинга (степень децентрализации)?
- Какое место будет занимать служба в организационной структуре предприятия и какой компетенцией обладать?

- Какие формы делегирования задач приемлемы для контроллинга (степень делегирования)?
- Какие формы распределения функций приемлемы для решения контроллинговых задач?
- Насколько деятельность контролеров будет регулироваться извне?
- Какие формы и возможности использования разделения труда существуют в контроллинге?

На крупных предприятиях идут по пути создания специализированных подразделений. На малых и средних предприятиях вопрос выполнения задач контроллинга решается, как правило, путём распределения функций между уже существующими подразделениями. Либо в отделе учёта выделяется специалист, выполняющий функции контролера. На малых предприятиях функции контролера часто выполняет руководитель. Но в этом случае обоснованность принимаемых им решений напрямую зависит от его экономических знаний, опыта работы и интуиции. Основной службой контроллинга становится бухгалтерия.

На средних предприятиях, как правило, задачи контроллинга, выполняет отдельное подразделение – специализированная служба. Но руководством может быть рассмотрен и альтернативный вариант организации данных работ – распределить функции среди структурных подразделений предприятия:

- главный контролер – на заместителя генерального директора по экономике и финансам;
- контролер подразделения – на начальников соответствующих отделов;
- контролер сферы деятельности – на рядовых исполнителей, занимающихся смежными проблемами;
- контролеры проектов – на лиц, принимающих решения по тому или иному проекту, в основном руководящий состав.

Задачи работников службы контроллинга представлены в таблице 7.2.

Таблица 7.2

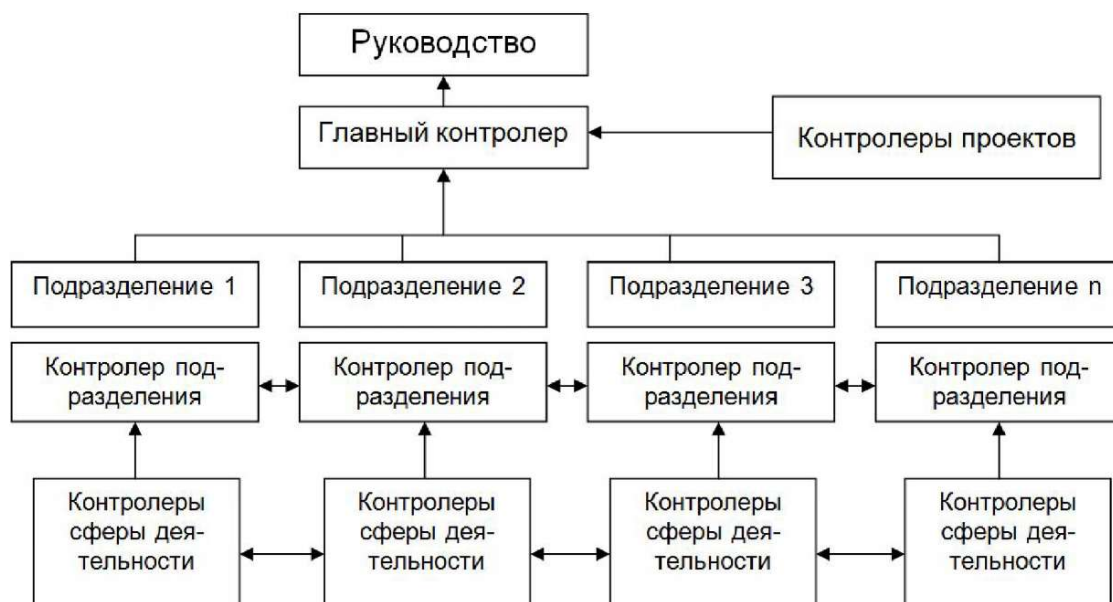
**Задачи работников службы контроллинга различных уровней  
и профессионально-квалификационные требования к ним**

<i>Критерий</i>	<i>Главный контролер</i>	<i>Контролер подразделения</i>	<i>Контролер сферы деятельности</i>	<i>Контролер проекта (программы)</i>
Задачи контролера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка долгосрочной концепции развития предприятия</li> <li>• Установление системы целей предприятия в целом</li> <li>• Разработка единой информационной системы предприятия</li> <li>• Создание единой системы планирования (где краткосрочные планы являются развитием долгосрочных)</li> <li>• Анализ реальности планов отдельных подразделений и сфер деятельности</li> <li>• Разработка инструментария контроллинговой службы</li> <li>• Анализ эффективности деятельности предприятия в целом и в разрезе отдельных подразделений и сфер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение целей и стратегии развития подразделения в соответствии с концепцией развития всего предприятия</li> <li>• Определение планируемых и подконтрольных показателей в деятельности подразделения</li> <li>• Разработка мероприятий, направленных на достижение заданных финансовых результатов подразделения на коротких временных отрезках</li> <li>• Формирование бюджетов подразделений и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в определении целей развития сферы деятельности</li> <li>• Разработка системы подконтрольных показателей, характеризующих достижение целей</li> <li>• Информационная поддержка менеджеров сферы деятельности в области альтернативных вариантов организации деятельности и новых технологий</li> <li>• Анализ отклонений подконтрольных показателей и выявление причин их возникновения и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбор и анализ информации по проекту (программе) или проблеме</li> <li>• Структурирование проблемы. Подготовка вариантов реализации программы или проведения корректирующих мероприятий по анализируемой проблеме</li> <li>• Подготовка альтернативных бюджетов проекта или мероприятий по устранению проблемной области и т.д.</li> </ul>

Окончание табл. 7.2

<i>Критерий</i>	<i>Главный контролер</i>	<i>Контролер подразделения</i>	<i>Контролер сферы деятельности</i>	<i>Контролер проекта (программы)</i>
Область решаемых задач	Стратегическая	Оперативная	Оперативная	Стратегическая или оперативная (в зависимости от исследуемых проекта и проблемы)
Требования к уровню образования и владению практическими навыками	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высшее экономическое (и юридическое) образование</li> <li>• Опыт работы в качестве руководителя высшего управленческого звена не менее 5 лет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высшее экономическое образование</li> <li>• Опыт работы в качестве руководителя (заместителя) аналогичного подразделения не менее 3 лет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высшее образование</li> <li>• Опыт работы в аналогичной сфере деятельности не менее 5 лет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высшее или среднее специальное образование (в соответствии с характером проекта или проблемы)</li> <li>• Опыт работы в аналогичной и смежных областях не менее 7 лет</li> </ul>
Личностные характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналитический характер мышления</li> <li>• Способность чётко формулировать выводы, выделять и структурировать проблемы</li> <li>• Способность систематизировать большие объёмы информации и оперировать ими</li> <li>• Организаторские способности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналитический характер мышления</li> <li>• Быстрая реакция на изменение среды</li> <li>• Сдержанность и корректность в профессиональном общении</li> <li>• Коммуникабельность</li> <li>• Низкая конфликтность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналитический характер мышления</li> <li>• Быстрая реакция на изменение среды</li> <li>• Сдержанность и корректность в профессиональном общении</li> <li>• Коммуникабельность</li> <li>• Низкая конфликтность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналитический характер мышления</li> <li>• Способность генерировать ряд альтернативных направлений действий по одной заданной проблеме</li> <li>• Способность создать нестандартный вариант решения проблемы или реализации проекта (программы)</li> </ul>

Таким образом, организационная структура системы контроллинга на среднем предприятии будет иметь следующий вид (рис. 7.3).



**Рис. 7.3. Организация службы контроллинга на среднем предприятии**

Важнейшими задачами службы контроллинга являются:

- участие в планировании генеральных целей, в стратегическом и оперативном планировании;
- консультирование и проведение специальных экономических исследований;
- координация разделов плана и разработка сводных планов;
- внутрифирменное информационное обеспечение;
- формирование методов контроллинга.

Задачи контроллинга могут выполняться при помощи специальных методов и инструментов, в число которых, исходя из специфики деятельности предприятия, могут быть включены следующие:

- **Balanced Scorecard (Система сбалансированных показателей).** Название происходит от попытки сбалансировать традиционный финансовый анализ фирмы с нефинансовыми измерителями. Концепция ставит в соответствие стратегию, миссию, цели и задачи предприятия с полным набором нефинансовых и финансовых показателей. Подход системы сбалансированных показателей включает анализ внутренних бизнес-процессов, удовлетворение потребителя,

корпоративное развитие и обучение, финансовые результаты. Многие американские фирмы используют этот подход.

- **Activity – Based Costing (Система распределения косвенных затрат).** Данный подход определяет и агрегирует косвенные затраты, а затем распределяет их на основе различных ключей. Метод ABC позволяет распределять различные компоненты косвенных затрат на основе предварительно выбранного ключа. Он также широко используется в США.

- **Theory of Constraints (Теория ограничений).** Этот метод, разработанный Эли Голдратом, ставит целью максимизировать операционный доход предприятия, принимая во внимание существующие ограничения, с которыми неизбежно сталкивается производственный процесс. Теория ограничений позволяет наращивать стоимости по всему производственному процессу и одновременно уменьшать соответствующие инвестиции и операционные издержки.

- **Six Sigma Quality Standard (Стандарт качества Шесть Сигма).** Данный стандарт качества подразумевает всего 3-4 дефекта на 1 млн операций. Шесть Сигма является квантовым эталоном качества для производителей. Моторола, GE и Black & Decker – примеры американских компаний, использующих Шесть Сигма для значительного увеличения удовлетворения потребителей и конкурентирования на международных рынках.

- **Strategy Maps (Стратегические карты).** Данный подход отражает графически стратегические и бизнес-планы. Многие рассматривают его как графическое представление подхода Balanced Scorecard. Стратегические карты делают стратегию компании понятной и измеримой, концентрируясь на росте бизнеса и прибылях. Стратегия предполагает, что фирма разработала правильную концепцию бизнеса, тем не менее выявляется несоответствие между стратегией, требуемой квалификацией и набором мероприятий, необходимых для роста бизнеса и операционной прибыли.

- **Open Book Management (Политика открытой отчетности).** В рамках данной концепции весь персонал предприятия имеет доступ к отчетным документам. Такое участие персонала основано на том, что, когда сотрудник понимает стратегию фирмы и ее финансовые результаты, он будет более продуктивно помогать руководству достигать поставленные стратегические цели.

- **Swarm Intelligence (Принципы стаи).** Метод признает, что коллективное созидательное поведение сотрудников может управляться лучшим образом, если его сравнивать с коллективными насекомыми (пчелами, осами, муравьями и пр.). Данный подход основывается на том, что сотрудники, следующие нескольким простым правилам, могут выполнять сложные мероприятия и достигать более высокой производительности при меньшем участии руководства. Этот новый подход, иногда называемый философией Амебаменеджмента, дает возможность индивидуумам максимально проявить свои творческие способности.

- **JOCAS (job order cost accounting system) – позаказный метод распределения затрат;**

- **PCAS (process cost accounting system) – процессный метод распределения затрат;**

- **CVP (Cost Value Profit) – издержки, доход, прибыль-анализ;**

- **VC (variable costing) – метод учета переменных затрат;**

- **AC (absorption costing) – метод учета полных затрат;**

- **ABM (Activity Based Management) – метод функционально стоимостного управления;**

- **ABB (Activity Based Budgeting) – функционально-стоимостное бюджетирование (процессно-ориентированное бюджетирование);**

- **СК (cost-killing) – метод управления затратами с целью минимизации;**

- **VBM (Value-Based Management) – управление, нацеленное на создание стоимости;**

- **MVA (Market Value Added) – критерий создания стоимости, рассматривающий в качестве последней рыночную капитализацию и рыночную стоимость долгов компании;**

- **EVA (Economic Value Added) – добавленная экономическая стоимость, показатель оценки процесса создания стоимости компании;**

- **SVA (Shareholder Value Added) – приращение между двумя показателями: стоимостью акционерного капитала после некоторой операции и стоимостью того же капитала до нее;**

- **CFROI (Cash Flow Return on Investment) – скорректированные денежные притоки (cash in) в текущих ценах / скорректированные денежные оттоки (cash out) в текущих ценах;**

- **CVA (Cash Value Added)**. Часто данный показатель также называют Residual Cash Flow (RCF) – критерий создания стоимости;
- **OLAP-analysis**;
- **IDEF (IDEF=ICAM (Integrated Computer Aided Manufacturing) DEFinition)**. Графический язык, построение графических моделей бизнес-процессов;
  - **eEPC** – графическое моделирование;
  - **BPI (Business Process Improvement), (Kaizen)** – концепция вовлеченности работников в постоянные усовершенствования;
  - **BPM (Business Process Management)** – управление бизнес-процессами;
    - **MAP (Method for Analyzing Processes)** – метод анализа процессов;
    - **IDEA (In-Department Evaluation of Activity)** – внутрифирменная оценка деятельности;
    - **PPA (Process Perception Analysis)** – анализ восприятия процессов;
    - **PQM (Process Quality Management)** – управление качеством процессов;
    - **NPV (Net Present Value)** – чистая приведенная стоимость;
    - **RBP (Reengineering Business Process)** – реинжиниринг бизнес-процессов;
    - **MRP (Material Requirements Planning)** – автоматизированное планирование потребности сырья и материалов для производства (минимизация издержек, связанных со складскими запасами); используется для описания компонента «производство»;
    - **MRP II (Manufacturing Resource Planning)** – автоматизированное планирование всех производственных ресурсов предприятия: сырье, материалы, оборудование, его производительность, трудозатраты (контроль производства осуществляется по всему циклу, начиная от закупки сырья и заканчивая отгрузкой товара потребителю); используется для описания компонентов «производство», «логистика»;
    - **ERP (Enterprise Resource Planning)** – автоматизирование и оптимизация внутренних бизнес-процессов (т.н. back-office), планирование как материальных, так и финансовых ресурсов в мас-



штабе предприятия, в частности: приём заказов, планирование производства, поставки, само производство, доставка и администрирование; используется для описания компонентов «производство», «логистика», «финансы»;

- **Технология orgware** (построение иерархии управления компанией) – перечень организационных звеньев, описание функций и их распределение по звеньям; используется для описания компонента «структура»;

- **Технология workflow** (моделирование структуры бизнес-процессов, основанное на идее конвейера); – используется для описания компонента «логистика» (кто, кому, в какие сроки поставил) наряду с количественными характеристиками;

- **Структуризатор** – сбор, обработка и анализ больших массивов разноплановой информации в соответствии со стратегией предприятия (данные, сроки, регионы с привязкой к конкретным продуктам); используется для описания компонента «маркетинг»;

- **Бенчмаркинг (Benchmarking)** – система учета информации о конкурентах;

- **Маркетинг отношений (CRM – Customer Relations Management)** – система учета и управления взаимоотношениями с потребителями;

- **Управление цепочками поставок (SCM – Supply Chain Management)** – система учета и управления взаимоотношениями с поставщиками;

- **CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)** – планирование ресурсов в зависимости от потребностей рынка. Процесс управления предприятием включает маркетинг отношений (CRM), что дает возможность интегрировать взаимоотношения «потребитель-предприятие» во внутренние бизнес-процессы предприятия. Планирование деятельности предприятия начинается не с анализа возможностей предприятия производить товары или услуги, а с изучения потребностей рынка в них. Иными словами, этапы производственной деятельности (проектирование будущего изделия, гарантийное и сервисное обслуживание) должны планироваться с учетом специфических требований заказчика;

- **ERP II – Enterprise Resource and Relationship Processing** – управление внутренними ресурсами и внешними связями предприятия (совмещает ERP, CRM, SCM) и другие;

**Оценка эффективности внедрения контроллинга на предприятии.** С целью оценки эффективности контроллинга на предприятии рассмотрим процесс внедрения контроллинга как совокупность мероприятий по нововведениям в функциональных сферах управления, которые охватывает контроллинг: планирование, учёт, анализ, контроль, мониторинг, интеграция, координация, консалтинг, информационная поддержка (табл. 7.3).

Таблица 7.3

**Процессные изменения в управлении  
при внедрении контроллинга на предприятии**

<i>Функциональная область управления предприятием</i>	<i>Процессное изменение в управлении</i>	<i>Затраты на нововведение</i>	<i>Результат от внедрения нововведения</i>	<i>Стоимостная оценка процессного изменения в РГК</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Планирование	Расширение количества и качества факторов и прогнозных изменений экономической ситуации, учитываемых в процессе планирования	Время на овладение контролерами большего количества факторов экономической ситуации	Планирование более реально отражает будущее состояние экономической ситуации, уменьшаются отклонения, следовательно, более точное исполнение плана. Своевременное планирование источников покрытия вероятных убытков, дефицита средств в будущих периодах	Повышение платёжной дисциплины – увеличение оборачиваемости средств; сокращение объёмов кредитных ресурсов, экономия по их обслуживанию; доход от вложенных высвободившихся финансовых ресурсов; экономия по смете затрат, другим нецелесообразным отвлечениям средств

1	2	3	4	5
Учёт	Построение системы управленческого учёта, учёт неявных факторов и причин изменения экономической ситуации	Затраты на построение системы управленческого учёта: приобретение оборудования, привлечение специалистов, затраты на обслуживание системы	Учёт вменённых издержек, упущенной выгоды и т.д. Более совершенный учёт обязательств перед бюджетом и внебюджетными фондами	Экономия на предотвращении вероятных убытков, неэффективного отвлечения средств, создание резервных фондов
Анализ	Всестороннее раскрытие причин отклонений и влияния факторов на экономическую ситуацию, расширение возможностей раскрытия резервов, оценок степени рисков, анализ будущего состояния	Время на овладение контролерами большего количества факторов экономической ситуации	Обнаружение экономических резервов в деятельности предприятия	Дополнительная прибыль, экономия от предотвращения негативных отклонений
Контроль	Расширение возможностей сравнений показателей по различным факторам		Система всестороннего контроля на предприятии	Может быть избежание штрафных санкций, сокращение операционных издержек, затрат на аудит
Мониторинг	Расширение возможности отслеживания любого информационно-материального потока в организации		Обнаружение резервов и скрытых ресурсов в деятельности предприятия	Дополнительная прибыль, экономия от предотвращения негативных отклонений

Продолжение табл. 7.3

1	2	3	4	5
Интеграция	Совершенствование взаимодействия подразделений на основе единого информационного пространства предприятия	Затраты на упорядочивание документооборота между подразделениями; время на овладение контролерами новых условий информационного обмена между подразделениями и уровнями управления	Сокращение времени реализации управленческого решения, повышение производительности труда, упорядоченные информационно-материальные потоки между подразделениями	Стоимость высвободившихся экономических ресурсов (трудовых, финансовых и т.п.) при повышении производительности труда
Координация	Совершенствование взаимозависимости действий и средств внутри предприятия при реализации управленческого решения; согласование в ходе реализации частных целей подразделений и общих (стратегических) предприятия		Сокращение времени реализации управленческого решения, повышение производительности труда	Стоимость высвободившихся экономических ресурсов (трудовых, финансовых и т.п.) при повышении производительности труда
Консалтинг	Увеличение качества информационной помощи в принятии управленческого решения	Время на доведение информации до ЛИР и овладение последними экономической ситуацией	Сокращение риска ошибок в принятии управленческого решения	Стоимость сокращения вероятности наступления негативных последствий

1	2	3	4	5
Информационная поддержка	Расширение возможности получения своевременной, релевантной информации со всех сфер деятельности предприятия	Затраты на построение информационной системы: приобретение оборудования, привлечение специалистов, затраты на обслуживание системы.	Единая информационная система (база) на предприятии	Косвенно – все перечисленное в данном столбце

Затраты на постановку системы контроллинга складываются в основном:

- из затрат на модернизацию (или построение) системы управленческого учёта и бюджетирования на предприятии;
- затрат на модернизацию информационных систем;
- затрат на выплату вознаграждения сотрудникам за дополнительный объём работ;
- затрат на услуги привлечённых специалистов (контролеров);
- затрат на обучение сотрудников.

Из вышеприведённых изменений в процессе управления (табл. 7.3) очевидно, что одним из конечных результатов внедрения контроллинга на предприятии является сокращение времени реакции экономического механизма на изменение внешней и внутренней среды, а также сокращение управленческого риска, т.е. риска ошибок в выборе вектора управленческого воздействия. Причём снижается риск ошибок в выборе вектора воздействия не только в текущей операционной деятельности, но и в выборе стратегического направления организации.

Таким образом, **стоимостной оценкой** эффективности внедрения контроллинга на предприятиях является:

- стоимость высвободившихся экономических ресурсов предприятия при повышении производительности труда;
- стоимость сокращения управленческих рисков.

Внедрение на предприятии системы контроллинга позволяет существенно повысить эффективность всего процесса управления его экономической деятельностью. Можно с уверенностью утверждать,

что при сравнительно небольших затратах хозяйственные организации получают в свое распоряжение специализированную, системно организованную информацию для оперативного и стратегического управления. Ценность этой информации в том, что все расчеты, основанные на ее использовании, исходят из принципов ограниченности ресурсов, разнообразия производственных и внепроизводственных факторов, влияющих на конечные результаты хозяйствования, из возможностей альтернативного выбора решений по управлению в условиях конкуренции и других особенностей свободной рыночной экономики.

Контроллинг существенно повышает эффективность работы подразделений предприятия, в первую очередь финансово-экономических, наблюдается рост доходности организации. Данные расчетов на оптимизацию с использованием учетных показателей, контроль за их реализацией в учете, участие в анализе выявленных отклонений повышают интеллектуальный уровень и результативность функционирования персонала.

### **Библиографический список**

#### ***Основной:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2014. 180 с.
2. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Современные механизмы эффективного управления компаниями : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 304 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
3. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Корпоративное управление: теория и практика. М.: ЭконИнформ, 2010. 259 с.
4. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2009. 177 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
5. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. 3-е изд. М.: Дашков и Ко, 2012. 440 с.

#### ***Дополнительный:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления. Сыктывкар: Изд. СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

2. Райзберг Б.А. Государственное управление экономикой и корпоративный менеджмент. М.: ИД «Pro forma», 2011. 320 с.

3. Шиткина И.С. Корпоративное право: практический курс : учебно-методическое пособие для студ. вузов / МГУ им. М.В. Ломоносова. М.: КноРус, 2012. 208 с.

4. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Кузнецов А.В. Корпоративное право в системе корпоративного управления : монография. М.: ИЦ «Акционер», 2006. 343 с.

5. Кашанина Т.В. Корпоративное право : учебник 5-е изд., перераб. и доп. М.: ЮРАЙТ, 2010. 899 с.

6. Шихвердиев А.П., Круссер Н.Г., Ткачев С.А. Контроллинг в системе корпоративного управления как инструмент повышения эффективности региональной экономики : монография. М.: Издательский центр «Акционер», 2008. 185 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

7. Шихвердиев А.П. Надлежащий уровень корпоративного управления как основополагающий фактор инвестиционной привлекательности компании и повышения инвестиционного климата региона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 4. С.157-169.

## **Контрольно-измерительные материалы к теме № 7**

### ***Вопросы для самопроверки:***

1. Что такое контроллинг?
2. В чем заключаются особенности контроллинга?
3. Назовите основные задачи контроллинга?
4. Из каких элементов состоит система контроллинга?
5. В чем различия между оперативным и стратегическим контроллингом?
6. Из каких этапов состоит создание системы контроллинга?

### **Мини-кейс № 1. Построение системы сбалансированных показателей**

**Ситуация:** Компания ООО «Металлотрейд» занимается торговлей металлопродукцией. Сфера деятельности компании – региональный рынок (в пределах административной области). На конец

2014 года компания занимает 35 % регионального рынка. Видение развития компании на долгосрочную перспективу (до 5 лет) – достижение доминирующих позиций на региональном рынке.

### Показатели финансово-хозяйственной деятельности компании

<i>Показатель</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>Изменение (+-)</i>
Чистая прибыль, млн руб.	2498	4900	
Выручка, млн руб.	106456	72952	
Технический результат от торговой деятельности, тыс. руб.	2290	- 430	
Технический результат от торговой и инвестиционной деятельности, млн руб.	3750	424	
Средняя величина активов, млн руб.	84941	62716	
Средняя величина собственного капитала, млн руб.	17551	20813	
Расходы, млн руб.	52 412	34 568	
Чистая рентабельность, %			
Рентабельность торговой деятельности, с учетом инвестиционного дохода, %			
Рентабельность активов, %			
Рентабельность собственного капитала, %			

**Задание.** На основании данных о деятельности предприятия составить систему сбалансированных показателей компании и представить ее в табличном виде.

<i>Стратегические цели</i>	<i>Показатели KPI</i>	<i>Инициативы</i>
1. Финансы		
2. Маркетинг и клиенты		
3. Бизнес-процессы		
4. Персонал		



## **Тема 8. Внутренний контроль и управление рисками**

В самом узком толковании термин «внутренний контроль» означает всего лишь сбор информации об объекте контроля. Такого рода контроль осуществляется всеми менеджерами компании (субъектами контроля) в рамках выполняемых ими функций. В широком понимании контроль – это непрерывный процесс управления деятельностью компании, включающий сбор информации, анализ ее, принятие на основе данного анализа решений регулирующего характера, обеспечение процедур обратной связи.

Внутренний контроль – это система мер, организованных руководством общества и осуществляемых на нем с целью наиболее эффективного выполнения всеми работниками своих обязанностей при совершении хозяйственных операций. Внутренний контроль определяет законность этих операций и их экономическую целесообразность для общества.

Внутренний контроль – это процесс, осуществляемый совместно советом директоров, руководством и иными работниками общества и призванный обеспечить разумную гарантию достижения следующих целей общества: достоверность финансовой отчетности, эффективность деятельности и соблюдение обществом требований законодательства.

В Кодексе корпоративного поведения, разработанном ФКЦБ (ныне – ФСФР), внутренний контроль определяется как контроль над осуществлением финансово-хозяйственной деятельности общества (в том числе за исполнением его финансово-хозяйственного плана) структурными подразделениями и органами общества.

Составляющими полноценной системы внутреннего контроля в организации могут являться: Совет директоров, Комитет совета директоров по аудиту, внутренний аудитор общества и (или) контрольно-ревизионная служба, ревизионная комиссия и (или) другие уполномоченные подразделения. Следует учитывать, что во избежание дублирования и противоречий между органами контроля необходимо четко определить их роли и функции.

Совет директоров – наблюдательный совет, осуществляющий общее руководство деятельностью общества. Здесь важно отметить, что общее руководство осуществляется Советом директоров за исключением полномочий, которые отнесены к компетенции Общего собрания акционеров. Совет директоров акционерного общества является органом, отвечающим как за стратегическое развитие, так и за контроль над деятельностью менеджмента.

Комитет совета директоров по аудиту защищает интересы общества, задавая исполнительным органам вопросы о том, как выполняются обязанности в сфере финансовой отчетности, добиваясь принятия мер по исправлению ситуации. Комитет по аудиту осуществляет контроль как за внутренним аудитором, так и за отношениями с внешним аудитором общества. Комитет может рассматривать вопрос о назначении аудитора общества, проверять план внутреннего аудита, анализировать эффективность систем внутреннего контроля, рассматривать основные факты, выявленные в ходе внутренних аудиторских расследований, и ответные меры со стороны руководства общества, содействовать сотрудничеству между внутренним аудитором и аудитором общества. Наконец, комитет по аудиту может рассматривать проекты годовой отчетности общества и анализировать заключение аудитора. Комитет является частью совета директоров и призван вырабатывать для него рекомендации, но не вправе принимать решения от имени общества. Работа комитета по аудиту обычно проводится по трем основным направлениям: финансовая отчетность, управление рисками, а также внутренний и внешний аудит. Российское законодательство не предусматривает создания комитета по аудиту, тогда как в других странах данный комитет во все большей мере рассматривается как важный элемент структуры корпоративного управления. В частности, Кодекс корпоративного управления рекомендует создание комитета.

Важно также отметить, что в состав Комитета совета директоров по аудиту должны входить только независимые директора, а если это невозможно, то председателем Комитета должен являться независимый директор, а члены Комитета – не исполнительные директора.

Наличие Комитета по аудиту и эффективной системы внутреннего контроля удовлетворяет требованиям западных инвесторов,

что соответственно способствует повышению доверия к компании и притоку инвестиций, следовательно к росту стоимости компании, т. е. ее капитализации.

В законе Сарбейнса – Оксли указаны дополнительные обязанности комитета по аудиту. В соответствии с Законом Комитет по аудиту обязан:

1) ввести порядок приема и рассмотрения жалоб по вопросам бухгалтерского учета, внутреннего контроля и аудита;

2) предоставить сотрудникам компании возможность выражать свои сомнения по вопросам бухгалтерского учета и аудита на конфиденциальной и анонимной основе;

3) располагать полномочиями для привлечения по мере необходимости независимых юридических и иных консультантов для содействия комитету в выполнении его функций;

4) иметь адекватное финансирование в качестве одного из комитетов совета директоров в определенном комитетом по аудиту размере для оплаты услуг аудитора и любых иных консультантов, привлекаемых комитетом.

Внутренний аудитор и (или) контрольно-ревизионная служба отвечают за ежедневную оценку того, насколько деятельность общества обоснована с финансовой точки зрения. В ходе проверок внутренний аудитор оценивает и контролирует применяемые в обществе методы управления рисками, практику подготовки отчетности и контроля, а также предлагает меры по улучшению работы в названных областях. Внутренний аудит охватывает не только финансовые аспекты деятельности общества, но и внутренние операционные системы. Внутренний аудитор функционально подотчетен Совету директоров (в идеальном варианте – через Комитет по аудиту), а административно – генеральному директору.

Основная задача ревизионной комиссии – осуществлять контроль над финансово-хозяйственной деятельностью общества и соблюдением законов и нормативных актов. Задачи и сфера действия ревизионной комиссии более узкие, чем у Комитета по аудиту. Ревизионная комиссия может: осуществлять мониторинг за соблюдением нормативных актов, регулирующих финансово-хозяйственную деятельность общества; выражать свое мнение по вопросу о том, дает ли финансовая отчетность объективное представление о

существующем положении дел; проверять правильность отражения в отчетности коммерческих и финансовых операций. Член ревизионной комиссии должен быть независимым от руководства общества и не может быть членом Совета директоров, генеральным директором, членом коллегиального исполнительного органа, членом счетной комиссии. Ревизионная комиссия подотчетна акционерам.

Опыт российских компаний заставляет более пристально взглянуть на проблему реализации права акционеров на информацию, в том числе посредством усиления роли независимых директоров в системе внутреннего контроля в компании. В российской системе корпоративного управления это может быть реализовано лишь через работу независимых директоров в Совете директоров, в том числе в его комитетах.

К сожалению, законодатель, обеспечивая независимость такого важного органа внутреннего контроля, как ревизионная комиссия, от Совета директоров и исполнительных органов, установил запрет на занятие должности члена ревизионной комиссии для любого члена Совета директоров, включая независимого.

Неотъемлемой частью внутреннего контроля являются управления рисками (риск-менеджмент) – это процесс направленный на снижение неопределенности и рисков, путем проведения анализа, предупреждения и снижения уровня потенциальных и текущих корпоративных рисков: рыночных, финансовых, налоговых, политических, инфраструктурных, кредитных, маркетинговых, производственных, промышленных и экологических, рисков персонала, юридических, проектных, рисков сделок слияния – поглощения, природных, операционных. Риск – обобщенный эффект от неопределенности реализации будущего события в виде влияния на репутацию компании или потерь в денежном выражении. Под риском также понимается неопределенность значений какого-либо параметра (финансового, производственного и др.). Также риск – это поддающаяся измерению вероятность понести убыток или упустить выгоду.

Функция управления рисками может быть возложена на отдельное лицо (менеджер риска) и (или) на структурное подразделение.

Менеджер риска – лицо, ответственное за мониторинг, контроль и выполнение мероприятий по снижению рисков в сфере его функциональных обязанностей.

Экспертная комиссия Национальной ассоциации корпоративных директоров США (НАКД, или NACD), занимающаяся вопросами комитетов по аудиту, установила следующие признаки рисков, которые должен отслеживать и контролировать Комитет по аудиту:

1) сложные коммерческие договоренности, которые, по всей видимости, имеют малую практическую ценность;

2) крупные сделки, которые заключаются в последнюю минуту и имеют своим результатом значительную выручку, отраженную в квартальной или годовой отчетности; смена аудиторов в связи с разногласиями по вопросам бухгалтерского учета или аудита;

3) чрезмерно оптимистические пресс-релизы, в которых главный исполнительный директор убеждает инвесторов в хороших перспективах будущего роста общества;

4) финансовые результаты, которые слишком хороши, чтобы быть достоверными, или которые значительно лучше результатов конкурентов общества, работающих в аналогичных условиях;

5) несоответствия между документами с изложением позиций и оценок руководства, письмами президента компании и исходной финансовой отчетностью;

6) настойчивое желание главного исполнительного директора или финансового директора присутствовать на всех заседаниях комитета по аудиту, отдела внутреннего аудита и независимых аудиторов;

7) частые расхождения во мнениях между руководством общества и независимыми аудиторами; ограничения, касающиеся сферы деятельности отдела внутреннего аудита (например, когда у сотрудника такого отдела нет прямого выхода на Комитет по аудиту);

8) необычные изменения в балансе общества или изменения тенденций или важных соотношений, отражаемых в финансовой отчетности (например, когда объем дебиторской задолженности растет более быстрыми темпами, чем объем выручки, или когда возникают постоянные задержки в погашении кредиторской задолженности);

9) принципы и практические методы учета, которые расходятся с принятыми в отрасли;

10) многочисленные и (или) повторные корректировки, которые не отражаются или отклоняются и были предложены в связи с ежегодной аудиторской проверкой.

Необходим контроль за состоянием системы внутреннего контроля, который заключается в оценке качества работы системы с течением времени. Этот процесс осуществляется посредством выполнения постоянных мер контроля и (или) проведения отдельных оценок. Сведения о недостатках, выявленных в системе внутреннего контроля, сообщаются руководству общества, при этом о серьезных сбоях в системе ставятся в известность члены высшего руководства общества.

Не следует забывать и о таком важном компоненте системы внутреннего контроля, как контрольная среда и нравственный климат. Среда контроля задает тон работы всего общества, оказывая влияние на контроль сознания ее работников. Она является основой всех других компонентов внутреннего контроля, обеспечивая при этом дисциплину труда и сохраняя структуру общества. Факторы среды контроля включают деловую порядочность, этические ценности и профессиональную компетенцию кадров общества, а также концепцию деятельности руководства и стиль работы, порядок передачи руководством функций и обязанностей, расстановку кадров и обеспечение их профессионального роста и учета указаний и инструкций Совета директоров.

Цель создания системы внутреннего контроля и управления корпоративными рисками – обеспечение успешного функционирования компании в целом.

Эта цель может быть достигнута за счет решения следующих основных задач:

- 1) выявление, описание и оценка возможных рисков;
- 2) выполнение мероприятий и процедур по снижению до приемлемого уровня потенциальных рисков (финансовых, натуральных, снижения репутации), связанных с реализацией идентифицированных рисков;
- 3) управление неопределенностью финансовых, производственных, маркетинговых и геологических параметров;
- 4) оптимизация существующих бизнес-процессов;

- 5) обеспечение необходимого уровня качества внутренней и внешней отчетности;
- 6) соблюдение требований действующего законодательства и регулирующих положений;
- 7) контроль за выполнением внутренних процедур;
- 8) участие всех сотрудников компаний в выявлении и управлении рисками, присущими деятельности компании.

*Принципы системы внутреннего контроля и риск менеджмента:*

- 1) единообразии подходов при идентификации и оценки рисков, при проведении анализа бизнес-процессов и выполнении мероприятий по внедрению и функционированию системы внутреннего контроля и управления рисками;
- 2) координация действия системы внутреннего контроля и управления рисками из единого центра – Комитета совета директоров по аудиту (Департамента внутреннего контроля);
- 3) система внутреннего контроля и риск-менеджмента должна быть в состоянии предвидеть и оперативно реагировать на изменения в деятельности компании, вызванные как внешними, так и внутренними факторами;
- 4) система внутреннего контроля и риск-менеджмента должна быть «встроена» в операции, осуществляемые компанией, и являться составной частью ее деловой культуры;
- 5) система внутреннего контроля и риск-менеджмента сопровождает, но не заменяет ведение бизнеса;
- 6) для каждого риска существует владелец риска;
- 7) в процессе формирования реестра рисков и риск профилей отдельных компаний учитываются наиболее значимые риски;
- 8) управление рисками проводится на базе анализа экономической эффективности проведения соответствующих мероприятий. Ожидаемый положительный эффект от проведения мероприятий должен превышать стоимость таких мероприятий для компании.

*Система внутреннего контроля и риск менеджмента состоит из следующих компонентов:*

- 1) Совета директоров как высшего органа, определяющего корпоративную стратегию, отвечающего за наличие и функционирова-

ние корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента;

2) Комитета совета директоров по аудиту (Департамента внутреннего контроля), ответственного за разработку корпоративной политики в области внутреннего контроля и риск-менеджмента, методологическую поддержку и координацию действий в рамках мероприятий по созданию и функционированию системы внутреннего контроля и риск-менеджмента;

3) руководителя компании как владельца рисков, отвечающего за состояние внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании;

4) ответственного лица как представителя компании, координирующего процесс создания и функционирования системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в данной компании;

5) менеджера риска как представителя компании Группы, непосредственно выполняющего идентификацию, анализ и управление рисками в рамках своей специализации;

б) корпоративной электронной отчетно-аналитической системы.

*В компетенцию Совета директоров входит:*

1) утверждение стратегии и политики компании;

2) понимание основных рисков, принимаемых на себя компанией, установление для них приемлемых уровней и обеспечение принятия руководителями компаний мер, необходимых для их выявления, отслеживания и контроля;

3) утверждение списка владельцев рисков;

4) обеспечение надлежащего контроля со стороны руководителей компаний за эффективностью функционирования системы внутреннего контроля и риск менеджмента.

*В компетенцию Отдела внутреннего контроля входит:*

1) координация действий по созданию единой системы внутреннего контроля во всех компаниях;

2) разработка соответствующей политики и регламентной базы по вопросам внутреннего контроля в компании;

3) анализ эффективности процессов управления с точки зрения структуры, функционирования и мониторинга существующих процедур внутреннего контроля;

4) анализ бизнес-процессов, существующих в компании;



- 5) выявление неэффективных, а также дублирующих функций внутри бизнес-процессов;
- 6) выявление процессов, требующих оптимизации;
- 7) взаимодействие и координация работы с ответственными исполнителями компании;
- 8) анализ отчетов о состоянии внутреннего контроля, получаемых на регулярной основе от ответственных исполнителей компании;
- 9) предоставление на регулярной основе в составе управленческой отчетности отчета о функционировании системы внутреннего контроля в компании;
- 10) представление информации относительно процедур внутреннего контроля в компании для внешних и внутренних пользователей;
- 11) Обучение управленческого персонала.

*В компетенцию Группы управления рисками входит:*

- 1) создание центра по анализу и координации процесса управления рисками на базе Группы управления рисками;
- 2) координация действий по созданию корпоративной системы управления рисками во всех компании;
- 3) разработка соответствующей политики и регламентной базы по вопросам риск-менеджмента в компании;
- 4) идентификация, описание и анализ рисков (совместно с ответственными исполнителями);
- 5) оценка рисков;
- 6) формирование предложений по управлению рисками;
- 7) методическая поддержка и координация действий ответственных исполнителей по выявлению и анализу рисков в компании;
- 8) формирование корпоративного и индивидуальных риск-профилей;
- 9) управление рисками;
- 10) анализ рисков новых проектов;
- 11) предоставление на регулярной основе в составе управленческой отчетности отчета о функционировании системы риск-менеджмента в компании;
- 12) анализ эффективности предпринимаемых мер по управлению рисками (методическая поддержка для Отдела внутреннего контроля);

- 13) представление информации относительно управления рисками в компании для внешних и внутренних пользователей;
- 14) обучение управленческого персонала;
- 15) поддержание электронной базы данных по рискам.

*В компетенцию руководителя компании входят:*

- 1) реализация стратегии, утвержденной Советом директоров;
- 2) проведение политики надлежащего внутреннего контроля;
- 3) создание корпоративной культуры, подчеркивающей и демонстрирующей персоналу на всех уровнях важность внутреннего контроля;
- 4) обеспечение понимания персоналом своей роли в системе внутреннего контроля и его полное вовлечение в процесс внутреннего контроля;
- 5) поддержание надежного и эффективного функционирования системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании;
- 6) обеспечение своевременного выявления и оценки внешних и внутренних факторов, которые могут помешать достижению компанией своих целей;
- 7) своевременное и в полном объеме внедрение процедур внутреннего контроля в структурных подразделениях компании;
- 8) своевременная идентификация и описание рисков в структурных подразделениях компании, разработка плана мероприятий по снижению рисков до заданного приемлемого уровня;
- 9) своевременное выполнение в полном объеме запланированных мероприятий по снижению рисков;
- 10) адаптация системы внутреннего контроля к изменениям в состоянии рисков, установление надлежащих мер контроля для новых и ранее не контролируемых рисков;
- 11) определение/назначение ответственного лица из числа менеджеров среднего звена с учетом примерной загрузки в течение 12 рабочих часов в неделю по вопросам, связанным с внутренним контролем, и 12 рабочих часов в неделю по вопросам, связанным с риск-менеджментом;
- 12) обеспечение взаимодействия ответственного лица с Комитетом совета директоров по аудиту (Департаментом внутреннего контроля) и менеджерами рисков;

13) решение вопроса о создании структурного подразделения или расширении функций уже существующих подразделений в целях внедрения и эффективного функционирования системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании.

*В компетенцию ответственного лица входят:*

1) взаимодействие с Отделом внутреннего контроля и Группой управления рисками по вопросам, связанным с созданием системы внутреннего контроля и риск-менеджмента;

2) взаимодействие с различными структурными подразделениями компании по вопросам, связанным с функционированием системы внутреннего контроля и риск-менеджмента, определение менеджеров рисков из числа менеджеров функциональных подразделений;

3) координация текущих мероприятий по внутреннему контролю и риск-менеджменту внутри компании;

4) организация документирования существующих в компании бизнес-процессов;

5) организация сбора информации в процессе создания и функционирования системы внутреннего контроля и риск-менеджмента;

6) предоставление Отделу внутреннего контроля информация о состоянии (наличии и эффективности) процедур внутреннего контроля в компании;

7) предоставление Группе управления рисками информации о текущих и вновь идентифицированных рисках, полученной от структурных подразделений компании.

*Компетенция менеджера риска:*

1) совместно с Группой управления рисками идентификация, анализ и оценка рисков, относящихся к функциональному подразделению менеджера риска.

2) предоставление информации по рискам ответственному лицу;

3) мониторинг действующих и выявление новых рисков;

4) выполнение запланированных мероприятий по снижению рисков.

Создание системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании делится на четыре этапа.

**Первый этап.** Действия, осуществляемые Комитетом совета директоров по аудиту (Департаментом внутреннего контроля):

- 1) разработка регламентной базы;
- 2) направление запросов ответственным лицам в компании;
- 3) подготовка и проведение семинара для ответственных лиц по вопросам создания системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании;
- 4) действия, проводимые в компании;
- 5) назначение ответственного лица;
- 6) создание структурного подразделения / расширение функции уже существующих подразделений для осуществления необходимых мероприятий по созданию и функционированию системы внутреннего контроля и риск-менеджмента.

Результатом деятельности будет являться создание организационной структуры, которая позволит разработать и внедрить корпоративную систему внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании и в дальнейшем осуществлять мониторинг функционирования данной системы.

**Второй этап.** Действия, осуществляемые Комитетом совета директоров по аудиту (Департаментом внутреннего контроля):

- 1) сбор, обобщение и анализ информации, предоставленной ответственными лицами;
- 2) проведение встреч с внешними консультантами по страхованию и внутреннему контролю;
- 3) определение мер по снижению операционных, среднесрочных и стратегических рисков по бизнес-процессам;
- 4) составление карты рисков верхнего уровня в разрезе компании;
- 5) стандартизация контрольных процедур компании;
- 6) доведение до сведения ответственных лиц информации, необходимой для построения корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента (например, карта рисков, перечень стандартных контрольных процедур и т.п.);
- 7) выбор программного продукта для корпоративной отчетно-аналитической системы.

Действия, проводимые в компании:

- 1) сбор, предварительный анализ и систематизация информации, предоставляемой структурными подразделениями компании в

рамках выполнения мероприятий по разработке системы внутреннего контроля;

2) идентификация и оценка рисков;

3) предоставление Комитету совета директоров по аудиту (Департаменту внутреннего контроля) информации о состоянии (наличии и эффективности) процедур внутреннего контроля в компании; идентифицированных рисках.

Результатом деятельности будет являться создание корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании.

**Третий этап.** Действия, осуществляемые Комитетом совета директоров по аудиту (Департаментом внутреннего контроля):

1) контроль своевременности и полноты внедрения процедур внутреннего контроля и риск-менеджмента компании;

2) презентация и внедрение корпоративной электронной отчетно-аналитической системы.

3) подготовка и предоставление информации в части внутреннего контроля и риск-менеджмента для управленческой отчетности.

Действия, проводимые в компании:

1) внедрение процедур внутреннего контроля в структурных подразделениях компании;

2) выполнение в полном объеме запланированных мероприятий по снижению рисков.

Результатом будет являться внедрение корпоративной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании.

**Четвертый этап.** Действия, осуществляемые Комитетом совета директоров по аудиту (Департаментом внутреннего контроля):

1) координация текущих мероприятий по внутреннему контролю и риск-менеджменту;

2) разработка и внесение изменений в процедуры внутреннего контроля в связи с изменением деятельности / организационной структуры компании.

Действия, проводимые в компании:

1) поддержание надежного и эффективного функционирования системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании;

2) текущее управление рисками;

3) мониторинг и анализ изменения бизнес-процессов;

4) адаптация системы внутреннего контроля к изменениям в состоянии рисков, установление надлежащих мер контроля для новых и ранее не контролируемых рисков.

Результатом деятельности будет являться автоматизация системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компании и мониторинг функционирования данной системы.

Вышеперечисленные принципы и этапы сформированы на основе российской и зарубежной практики и в полной мере внедрены в Группу компаний ОАО «СУАЛ-Холдинг».

Подводя итог, следует отметить, что при формировании системы внутреннего контроля в компании необходимо помнить и учитывать тот факт, что службы, создаваемые в компании, не должны дублировать функции друг друга. Необходимо четко понимать разницу между Контрольно-ревизионным управлением, Службой внутреннего аудита, Комитетом совета директоров по аудиту. Главной отличительной чертой между Контрольно-ревизионным управлением (КРУ) и Службой внутреннего аудита (СВА) является то, что КРУ призвано выявлять факты, которые уже случились, и не ориентирована на будущее, а СВА направлена на перспективу и устранение возможных фактов, т.е. анализ и снижение (а в идеале – устранение) рисков, связанных с деятельностью компании. Комитет совета директоров по аудиту можно признать высшим органом системы внутреннего контроля, здесь также не следует забывать о важности независимости этого органа. Этой независимости можно достичь, если все члены, входящие в состав Комитета будут независимыми директорами. Система внутреннего контроля и управления рисками включает пять взаимосвязанных компонентов, которые обеспечивают эффективное управление рисками в компании.

К таким элементам относятся:

### **1. Контрольная среда и нравственный климат**

Среда контроля задает тон работы всей организации, оказывая влияние на контроль сознания ее работников. Она является основой всех других компонентов внутреннего контроля, обеспечивая при этом дисциплину труда и сохраняя структуру организации. Факторы среды контроля включают деловую порядочность, этические ценности и профессиональную компетенцию кадров организации, а также концепцию деятельности руководства и стиль работы, порядок передачи руководством функций и обязанностей, расстановку кадров и обеспечение их профессионального роста.



**Рис. 8.1. Компоненты системы внутреннего контроля и управления рисками**

## **2. Выявление и оценка рисков и целей контроля**

Каждая организация сталкивается с целым рядом рисков, имеющих как внешние, так и внутренние источники, которые подлежат анализу. Предварительным условием оценки рисков является установление целей, которые взаимосвязаны и последовательны на разных уровнях внутри организации. Оценка рисков заключается в выявлении и анализе соответствующих рисков, ставящих под угрозу достижение целей, а также в разработке основы управления рисками. Поскольку экономические, отраслевые, регулирующие и операционные условия будут продолжать изменяться, необходимы механизмы выявления и снижения рисков, связанных с возникающими изменениями.

## **3. Действия по обеспечению контроля и управлению рисками**

Действия по обеспечению контроля представляют собой порядок и меры, обеспечивающие выполнение указаний руководства. Они способствуют принятию шагов, направленных на учет рисков, с которыми организация сталкивается при достижении своих целей. Действия по контролю предпринимаются в рамках всей организации, на всех уровнях и во всех подразделениях. Они включают целый ряд таких мер, как согласования, разрешения, подтверждения, выверки, обзоры операционной деятельности предприятия, обеспечение безопасности активов и разделение обязанностей.

#### **4. Информационное обеспечение и связь**

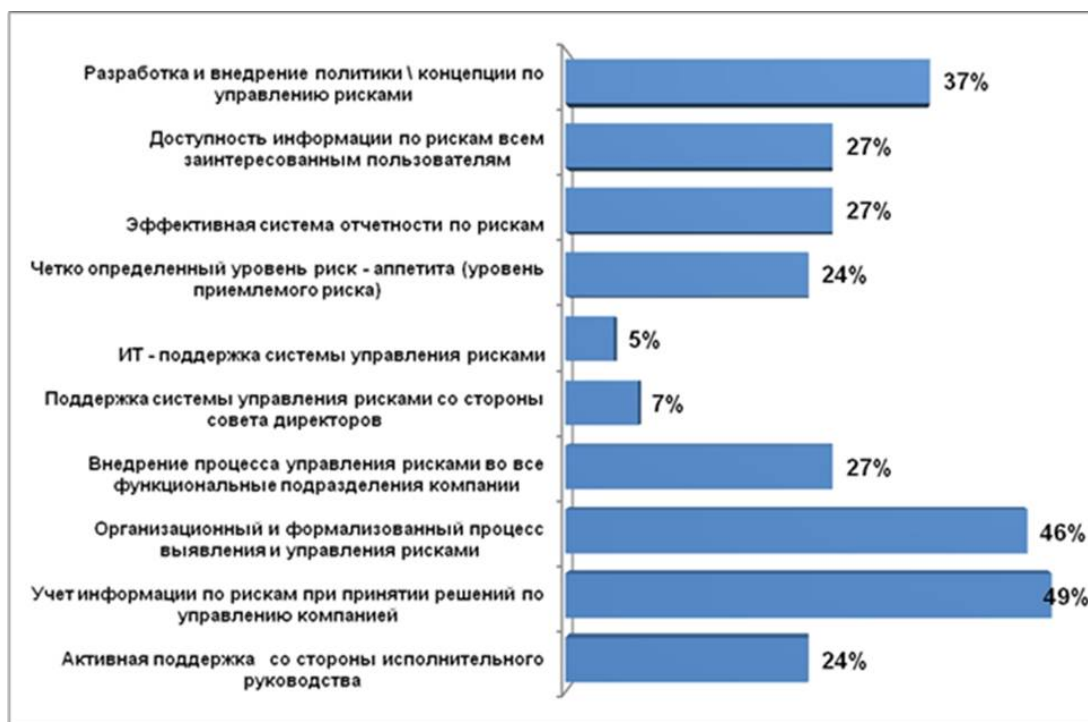
Необходимая информация выявляется, собирается и направляется в сроки, позволяющие работникам выполнять свои обязанности. С помощью систем информационного обеспечения осуществляется подготовка отчетов, содержащих операционные и финансовые данные и информацию, необходимую для соблюдения установленных требований, ведения текущей деятельности и осуществления контроля за ее ходом. Системы информационного обеспечения обрабатывают и готовят не только информацию, полученную внутри организации, но и информацию о событиях и обстоятельствах за ее пределами, о которых необходимо знать для принятия решений по хозяйственным вопросам и подготовки отчетности, предоставляемой организацией внешним пользователям. Эффективная передача информации должна быть налажена в рамках всей организации, и информационные потоки должны идти сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали структуры организации. Все работники организации должны получать четкие инструкции от ее высшего руководства о необходимости тщательного выполнения обязанностей по осуществлению контроля. Каждый работник должен хорошо понимать свои функции в системе внутреннего контроля, а также представлять себе взаимосвязь между выполняемой им работой и работой других сотрудников. Им также необходимо иметь средства передачи важной информации на вышестоящие уровни организации. Важным является наличие у организации эффективной связи с такими внешними сторонами, как заказчики, поставщики, регулирующие органы и акционеры.

Научно-исследовательским центром корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета проведено исследование, направленное на оценку и анализ существующей практики управления рисками. На данный момент участие приняли 80 компаний из различных отраслей экономики Республики Коми. Большинство респондентов являются представителями малого и среднего бизнеса и по организационно-правовой форме собственности преимущественно акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью. Анализ системы риск-менеджмента в организациях проводился по двум основным составляющим: оценке практики управления рис-



ками и более глубокому изучению подверглись стратегические аспекты управления рисками.

По мнению респондентов, ключевыми аспектами построения эффективной системы управления рисками являются учет информации по рискам при принятии решений по управлению компанией – 49 %, организационный и формализованный процесс выявления и управления рисками – 46 %, разработка и внедрение политики или концепции по управлению рисками – 37 (рис. 8.2).

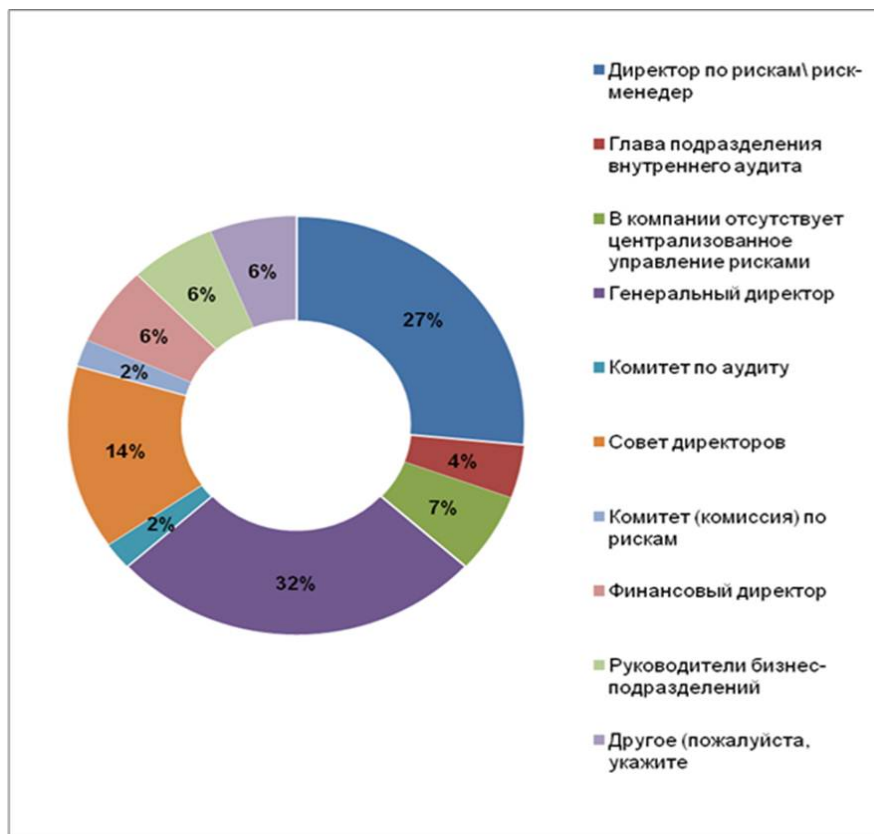


**Рис. 8.2. Ключевые аспекты эффективной системы управления рисками в компании.**

В 32% компаний обязанности по организации и поддержке процесса управления рисками в компании закреплены за генеральным директором, что соответствует мировым практикам управления рисками. У 27% компаний данные функции выполняет Комитет (комиссия) по аудиту и у 14% компаний – Совет директоров. Однако только у 6% компаний обязанности по организации и поддержке риск-менеджмента выполняет финансовый директор, роль которого является одной из ключевых в процессе управления рисками (рис. 8.3).

Было выявлено, что централизованное управление рисками отсутствует у 7 % компаний, что угрожает конкурентоспособности, снижает уровень корпоративной безопасности и мешает устойчивому развитию компании.

Совет директоров выполняет функции по организации и поддержке риск-менеджмента у 14% компаний, что нецелесообразно, так как он должен отвечать за общий подход к управлению рисками, за утверждение стратегии и принципов управления рисками (рис. 8.3).



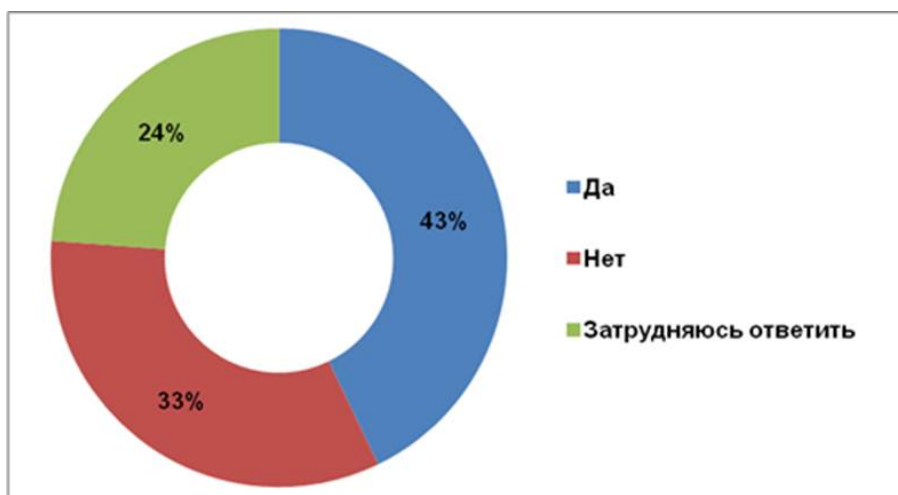
**Рис. 8.3. Должностное лицо ответственное за организацию и поддержку процесса управления рисками в компании**

По мнению респондентов, в процессе управления рисками наибольшие затраты приходятся на такие процедуры риск-менеджмента, как страхование рисков – 41 % и контроль над управлением рисками, мониторинг управления рисками – 41 %. На наш взгляд, если затраты на устранение или минимизацию слишком высоки, компаниям следует либо принять риск, либо найти и применить более дешевые механизмы управления, которые могут дать аналогичный эффект (рис. 8.4).



**Рис. 8.4. Процедуры управления рисками, требующие наибольших затрат**

В рамках данного исследования отдельно был проведен анализ практики стратегического управления рисками в компаниях-респондентах. Изначально нам удалось выявить наличие стратегии управления рисками в опрошенных организациях.



**Рис. 8.5. Наличие стратегии управления рисками в компаниях**

Результаты показали, что наличие документированной стратегии по управлению рисками отметили большинство компаний – 43 %. Однако у 33 % данная стратегия отсутствует, а 24 % – затрудняются ответить (рис. 8.5).

Для того чтобы выявить факторы, мешающие формированию эффективной стратегии управления рисками, было выделено и проанализировано несколько составляющих стратегического управления рисками:

- оценка сильных сторон компании;

- оценка слабых сторон компании;
- использование результатов анализа сильных и слабых сторон компании в стратегическом управлении;
- оценка рыночных возможностей и угроз с точки зрения стратегии развития компании.

**Оценка сильных сторон компании.** Оценка сильных сторон компаний показала, что большинство компаний столкнулась с тем, что у них недостаточно развиты сильные стороны и преимущества перед конкурентами – 49 %. У 44 % компаний отсутствуют сильные стороны и преимущества перед конкурентами, что может быть связано с тем, что руководство компании не проводит их мониторинг и оценку. И только 7 % компаний имеют достаточно много сильных сторон и являются конкурентоспособными на рынке (рис. 8.6).



**Рис. 8.6. Оценка сильных сторон компании**

Указанная проблема, заключающаяся в отсутствии у компании сильных сторон, может быть обусловлена следующими причинами:

- у компании отсутствуют сильные стороны, что делает ее уязвимой по отношению к конкурентам;
- у компании не проводится регулярный сбор и анализ информации о конкурентах компании, в том числе не проводятся специализированные маркетинговые исследования, направленные на изучение ассортиментной, ценовой и сбытовой политики основных конкурентов. Следовательно, руководители компании не очень хо-

рошо понимают сильные и слабые стороны своих конкурентов и особенности их стратегии и не учитывают их при выработке решений о поведении своей компании на рынке.

**Оценка слабых сторон компании.** Следующим аспектом анализа стратегического управления рисками являлось качество оценки слабых сторон компании. Большинство респондентов отметили, что руководители игнорируют слабые стороны компании, или не видят их, хотя таких достаточно большое количество – 58%. Для 37 % данная проблема не так разрушительно влияет на деятельность компании. Руководители недостаточно качественно проводят анализ слабых сторон, в результате чего многие из них могут быть упущены. У 7 % предприятий слабых сторон немного, руководители прикладывают все возможные усилия, чтобы их устранить, в данных компаниях проводится тщательная оценка и анализ слабых сторон (рис. 8.7).



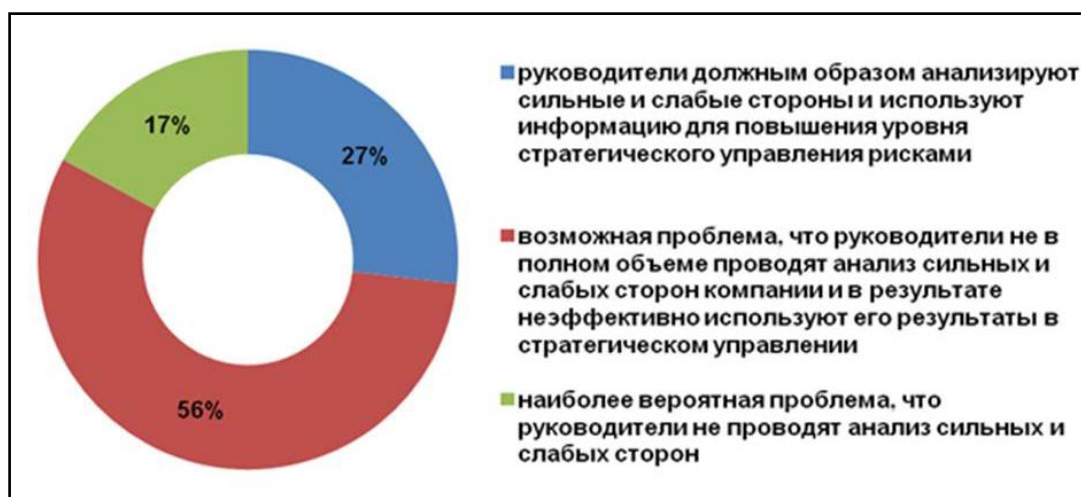
**Рис. 8.7. Оценка слабых сторон компании**

Данная проблема, заключающаяся в значительном количестве слабых сторон либо в отсутствии качественного анализа и оценки слабых сторон, может быть вызвана следующими причинами:

- руководители компании не видят или игнорируют ее слабые стороны, что делает компанию потенциально уязвимой по отношению к конкурентам;
- в компании нет сотрудников, которые обладают опытом и навыками изучения и оценки эффективности существующих способов организации работы и системы управления компанией в целом. Руководители не приглашают внешних консультантов для проведения такой оценки, то есть диагностики системы управления компании;

- в компании не проводится регулярный сбор и анализ информации о конкурентах компании, в том числе не проводятся специализированные маркетинговые исследования, направленные на изучение ассортиментной, ценовой и сбытовой политики основных конкурентов. Следовательно, руководители компании не очень хорошо понимают сильные и слабые стороны своих конкурентов и особенности их стратегии и не учитывают их при выработке решений о поведении своей компании на рынке.

**Использование результатов анализа сильных и слабых сторон компании в стратегическом управлении.** Большинство респондентов столкнулись с тем, что анализ сильных и слабых сторон проводится не в полном объеме, в результате чего неэффективно используются его результаты в стратегическом управлении компании – 56 %. Положительную динамику в стратегическом управлении рисками отражает тот факт, что у 27 % компаний руководители должным образом анализируют сильные и слабые стороны компании. Удалось выявить, что в 17 % компаний не проводится анализ сильных и слабых сторон, данный факт свидетельствует об их неэффективном управлении стратегическими рисками (рис. 8.8).



**Рис. 8.8. Использование результатов анализа сильных и слабых сторон компании в стратегическом управлении**

Указанная проблема, заключающаяся в неэффективном использовании анализа сильных и слабых сторон, может быть обусловлена следующими причинами:

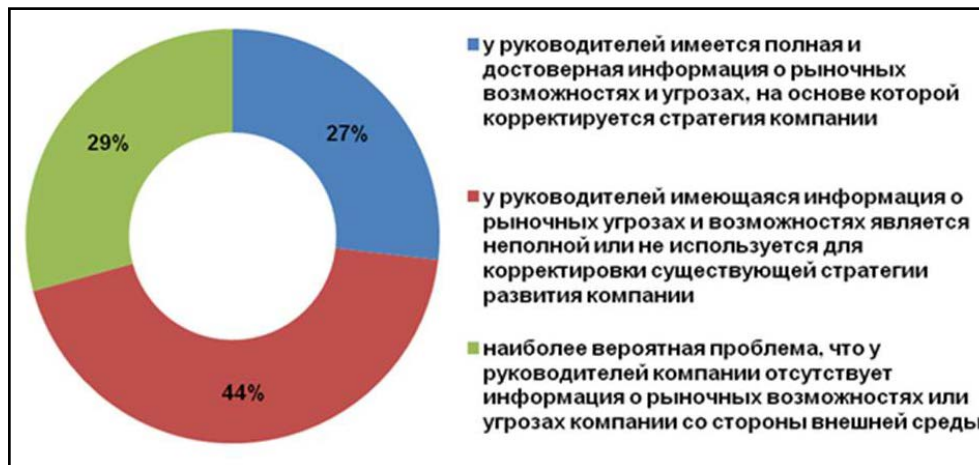
- руководитель компании не делает запрос для предоставления информации, необходимой для разработки стратегии, перед со-



трудниками, отвечающими за сбор маркетинговой информации, и соответственно не использует такую информацию при принятии стратегических решений;

- В компании не существует механизмов принятия стратегических решений по поводу поведения компании на рынке по отношению к своим основным потребителям, конкурентам и партнерам и формированию ассортиментной политики компании.

**Оценка рыночных возможностей и угроз с точки зрения стратегии развития компании.** У большинства компаний была выявлена проблема в том, что имеющаяся у руководителей информация о рыночных угрозах и возможностях является неполной или не используется для корректировки существующей стратегии развития компании – 44 %. Анализ показал, что у 29 % существующие угрозы настолько серьёзны, что могут привести к сокращению или потере бизнеса, так как у руководителей отсутствует информация о рыночных угрозах или возможностях со стороны внешней среды. Около трети компаний – 27 % – имеют полную и достоверную информацию о рыночных возможностях и угрозах, на основе которой корректируется их стратегия (рис. 8.9).



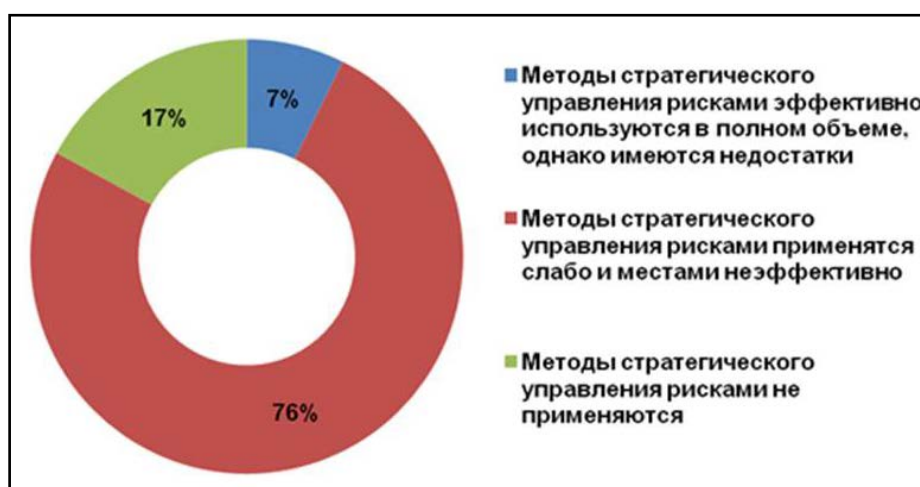
**Рис. 8.9. Оценка рыночных возможностей и угроз с точки зрения стратегии развития компании**

Указанная проблема, заключающаяся в неэффективной оценке рыночных возможностей и угроз компании и отсутствии необходимой информации о них, может быть обусловлена следующими причинами:

- В компании не проводится анализ рыночных возможностей или угроз со стороны внешней среды;

- В компании не существует механизмов принятия стратегических решений по поводу поведения компании на рынке по отношению к своим основным потребителям, конкурентам и партнерам и формированию ассортиментной политики компании.

В результате анализа была определена интегральная оценка существующей практики стратегического управления рисками. Так, в 17 % исследуемых предприятий методы стратегического управления рисками не применяются. У 76 % организаций методы стратегического управления рисками применяются слабо и местами неэффективно. И только в 7 % исследуемых компаний методы стратегического управления рисками эффективно используются в полном объеме, однако имеются недостатки (рис. 8.10).



**Рис. 8.10. Общая оценка стратегического управления рисками**

Данные результаты говорят о том, что существующая практика стратегического управления рисками на предприятиях Республики Коми недостаточно оптимальна и эффективна с точки зрения минимизации и устранения стратегических рисков и требует ряд преобразований.

По итогам исследования было отмечено, что для эффективного управления рисками необходимо совершенствовать систему корпоративного управления компании в целом, то есть внедрить комплексный подход в совершенствовании системы риск-менеджмента в соответствии с международной практикой, а именно:

- эффективная система управления рисками может осуществляться за счет внедрения в систему корпоративного управления международных принципов ОЭСР, обеспечивающих: защиту прав акционеров, равное отношение к акционерам, признание преду-



смотренных законом прав заинтересованных лиц, своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся организации, эффективный контроль над администрацией со стороны правления (наблюдательного совета), а также подотчетность правления перед акционерами;

- руководству организации необходимо сформировать понятную стратегию в области риск-менеджмента, а также в сфере корпоративного управления. В связи с этим особое значение приобретает надзор за указанными областями со стороны Совета директоров и правления и предоставление им отчетности. Важную значимость имеет фактор распределения ответственности за управление отдельными рисками между структурными подразделениями. Исполнительное руководство должно играть основную роль в вопросах оценки рисков и управления ими;

- необходимо встраивать системы управления рисками в бизнес-процессы. Организации, внедряющие систему управления ими в процесс бизнес-планирования и оценки эффективности деятельности, как правило, быстрее достигают стратегических и операционных целей. Проведение оценки рисков в рамках всего предприятия поможет определить приоритеты и выявить возможности для совершенствования;

- необходимо оптимизировать функции управления рисками путём координации мероприятий по управлению рисками во всех подразделениях, занимающихся данными вопросами, а также обеспечением соответствия законодательным требованиям. Благодаря этому организации могут уменьшить нагрузку, связанную с управлением рисками (исключив дублирование функций и выполнение излишних мероприятий), сократить затраты, расширить покрытие рисков и повысить эффективность.

Применение в компании комплексной системы совершенствования корпоративного управления и управления рисками является залогом повышения конкурентоспособности компании и успешного её развития.

### **Библиографический список**

#### ***Основной:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2014. 180 с.

2. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Современные механизмы эффективного управления компаниями : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 304 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

3. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Корпоративное управление: теория и практика. М.: ЭконИнформ, 2010. 259 с.

4. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2009. 177 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

5. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. 3-е изд. М.: Дашков и Ко, 2012. 440 с.

6. Шихвердиев А.П. Внутренний контроль и управления рисками в системе корпоративного управления // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2012. №2. С.163-181.

7. Шихвердиев А.П., Кириенко Е.С. Управление рисками в системе корпоративного управления // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2012. №4. С.276-292.

#### ***Дополнительный:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления. Сыктывкар: Изд. СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

2. Райзберг Б.А. Государственное управление экономикой и корпоративный менеджмент. М.: ИД «Pro forma», 2011. 320 с.

3. Шиткина И.С. Корпоративное право: практический курс : учебно-методическое пособие для студ. вузов / МГУ им. М.В. Ломоносова. М.: КноРус, 2012. 208 с.

4. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Кузнецов А.В. Корпоративное право в системе корпоративного управления : монография. М.: ИЦ «Акционер», 2006. 343 с.

5. Кашанина Т.В. Корпоративное право : учебник 5-е изд., перераб. и доп. М.: ЮРАЙТ, 2010. 899 с.

6. Шихвердиев А.П., Круссер Н.Г., Ткачев С.А. Контроллинг в системе корпоративного управления как инструмент повышения эффективности региональной экономики : монография. М.: Издательский центр «Акционер», 2008. 185 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

7. Шихвердиев А.П. Надлежащий уровень корпоративного управления как основополагающий фактор инвестиционной привлекательности компании и повышения инвестиционного климата региона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 4. С.157-169.

## **Контрольно-измерительные материалы к теме № 8**

### ***Вопросы для самопроверки:***

1. Каковы составляющие полноценной системы внутреннего контроля?
2. Каковы функции комитета Совета директоров по аудиту?
3. Каковы основные задачи ревизионной комиссии?
4. На кого может быть возложена функция управления рисками?
5. Каковы основные принципы внутреннего контроля и риск-менеджмента?
6. Каковы основные этапы создания системы внутреннего контроля?

### **Аналитическое задание № 1**

Акционерное общество N выходит на региональный рынок с новым высокотехнологичным продуктом в сфере медицины. Аналогов продукту пока не существует. На данном региональном рынке представлены две компании A и B, которые реализуют на протяжении 5 лет продукт, аналогичный продукту компании N, но с некоторыми техническими недоработками. Доля предприятий A и B на региональном рынке составляет 45 % и 55 % соответственно.

**Задание.** Разработайте для компании N политику управления рисками, включив в нее следующие пункты:

- цели и задачи управления рисками;
- приоритетные области рисков;
- процесс управления рисками;
- отчетность по рискам.

Выполненное задание представить в форме презентации.

## **Тема 9. Методика бизнес-инжиниринга и его применения в системе корпоративного управления**

При построении эффективной системы управления компанией необходимо, чтобы все ее компоненты: организационная структура, процессы, финансы, маркетинг и персонал – были согласованы между собой и поддерживали реализацию стратегии. Для этих целей в мировой практике управления предприятиями получили широкое распространение современные технологии бизнес-инжиниринга, которые ориентированы на построение и совершенствование комплексной системы управления предприятием и применяются для разработки и анализа стратегии, организационной структуры, бизнес-процессов и основных управленческих подсистем, таких как управление финансами, маркетингом и персоналом.

Известно, что естественной целью любого бизнеса является обеспечение долгосрочного коммерческого результата. В связи с этим в современном корпоративном управлении акцент должен делаться на приоритет управления компанией на стратегическом уровне, что выражается в достижении определенной рыночной позиции с определенной экономической эффективностью.

При этом в последнее время большинство собственников и руководителей предприятий все чаще приходят к выводу, что нет универсальных критериев и показателей достижения целей организации. Ни прибыльность, ни рентабельность, ни широкий ассортимент, ни качество персонала, ни количество клиентов, ни качество их обслуживания, ни даже доля рынка не определяют успешность фирмы, тем более в долгосрочной перспективе.

Сегодняшние покупатели хотят получить товары и услуги более высокого качества, дополнительные услуги, удобства, ориентированные на потребителя, возможность возврата и гарантии – и все это по более низкой цене. Сотрудники хотят иметь творческую работу и достойную оплату собственного труда. Инвесторы хотят видеть отдачу от инвестиций, партнеры хотят, чтобы фирма учитывала и их выгоду. Акционеры рассчитывают на дивиденды. Руково-

дство компании должно решать, какие требования акционеров, инвесторов, покупателей, сотрудников, партнеров и в какой мере оно сможет выполнить, обеспечивая функционирование и развитие бизнеса. Для этого нужно уметь считать, что дает компании каждый сегмент рынка, отдельный клиент, товар, канал сбыта и регион, чтобы сосредоточить усилия на наиболее выгодных клиентах, товарах и каналах.

Нужно постоянно отслеживать множество разнообразных параметров, динамически расставляя приоритеты: сегодня нужно урегулировать отношения с акционерами, завтра приступить к созданию нового продукта, а послезавтра воодушевить персонал и достойно ответить на действия конкурентов и новые пожелания клиентов.

Нужно понять, что происходит, сфокусировать внимание и сконцентрировать ресурсы. А для этого нужно уметь формализовать проблемы, ранжировать их, моделировать возможные варианты решения. И уметь обращаться с таким необычным и сверхмощным ресурсом, как информация: синхронизировать его, консолидировать, разделять, тиражировать, преобразовывать и использовать в собственных интересах. Для этого современная система корпоративного управления должна четко, явно и наглядно описывать как ключевые подсистемы (или объекты) бизнеса, так и их интерфейсы (механизмы и процедуры взаимодействия) с тем, чтобы обеспечить максимально быструю и согласованную реакцию всего бизнеса в целом на изменения окружающей среды. С другой стороны, чрезмерная регламентация бизнеса (т.е. слишком высокий уровень «порядка») также не позволяет бизнесу достаточно быстро и эффективно реагировать на внешние изменения (поскольку чрезмерно «бюрократизированный» бизнес также становится слишком инерционным), что приводит к тем же последствиям, что и слишком высокий уровень хаоса (т.е. к существенным финансовым потерям, а нередко и к краху бизнеса). Поэтому для современной системы управления бизнесом необходимо оптимальное сочетание порядка и хаоса; при этом оптимальное сочетание порядка и хаоса все-таки ближе к известному «принципу Парето» (в данном случае 80% порядка и 20% хаоса), поскольку приблизительно в таком соотношении находятся системы управления наиболее преуспевающих западных компаний – лидеров мирового бизнеса.

Поскольку бизнес на 80% является сложной системой, в значительной степени подобной промышленным системам, то можно с уверенностью сказать, что к проектированию системы управления бизнесом применимы те же фундаментальные подходы, что и к проектированию сложных промышленных систем.

А поскольку общая методология проектирования таких систем уже получила название инжиниринга, то вполне естественно, что современная система анализа и проектирования бизнес-систем называется бизнес-инжинирингом.

**Сущность бизнес-инжиниринга.** Сам термин «реинжиниринг» формально определен Хаммером, Довенпортом и Шорптом в двух статьях в 1990 г. и получил широкую известность после выхода в свет в 1993 г. книги Хаммера и Чампи «Реинжиниринг корпорации – манифест бизнес-революции».

Целью реинжиниринга бизнес-процесса является радикальное получение стоимости, создаваемой в результате выполнения бизнес-процесса компании путём внесения радикальных изменений в её «суббизнес-процессы», повышение эффективности реализации процесса не на проценты, а в несколько раз.

**Бизнес-инжинирингом** называется формальное комплексное проектирование взаимосвязанных бизнес-процессов и бизнес-структур, обеспечивающее оптимальное соотношение между хаосом и порядком в бизнес-системе и оптимальную постоянную адаптацию бизнес-системы к изменениям во внешней среде, гарантирующей достижение основополагающих целей бизнеса при любом фактическом сценарии развития окружающей среды.

Бизнес-инжиниринг является инструментом регулярного менеджмента. Система регулярного менеджмента призвана сделать бизнес понятным, прозрачным и управляемым. Регулярный менеджмент нужен для разработки и постоянной актуализации регламентов и процедур управления, построения организационной структуры и бизнес-процессов с целью обеспечить максимально высокое качество работы и регулярную последовательную поддержку всего управленческого цикла: постановки целей, планирования, организации исполнения, контроля, анализа принятия управленческих решений, регулирования.

Бизнес-инжиниринг – это современная технология управления, основанная на системном подходе. Концепция бизнес-инжиниринга предусматривает формальное, точное, полное и всестороннее описание бизнеса предприятия как открытой системы путем построения базовых информационных моделей предприятия (в первую очередь организационно-функциональной структуры и бизнес-процессов) во взаимодействии с моделью внешней среды. Базовая бизнес-модель компании представлена на рис. 9.1.

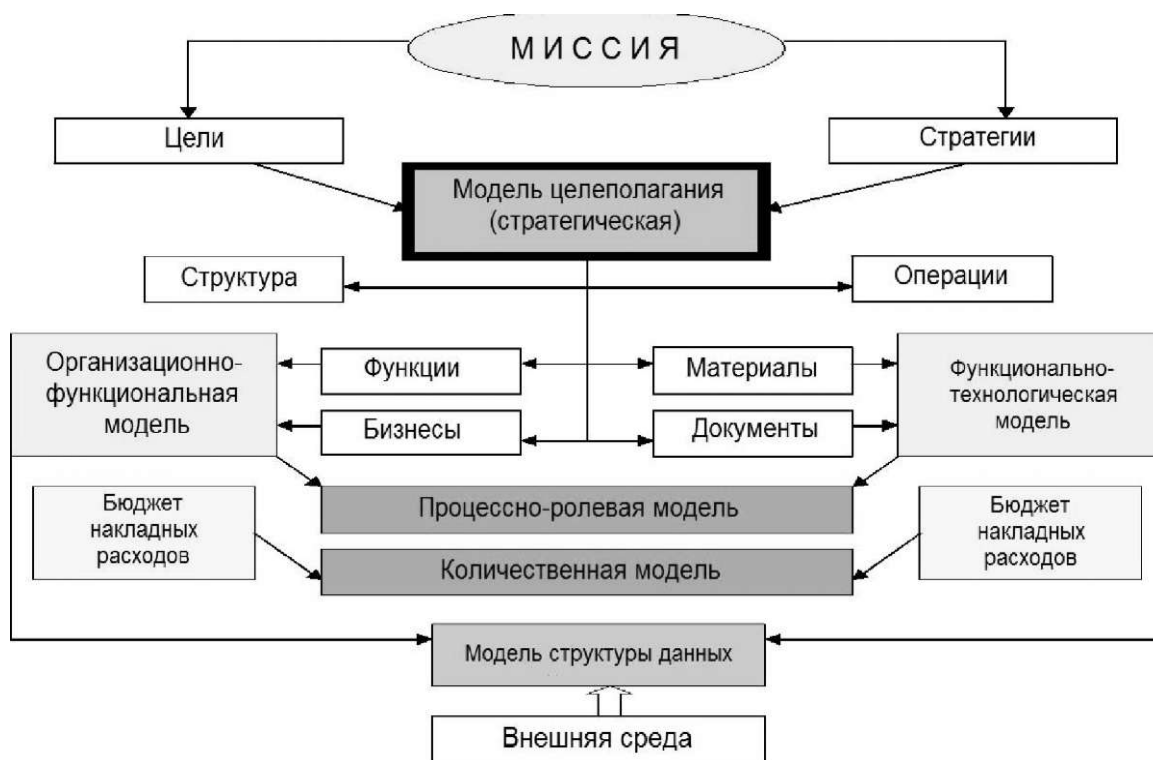


Рис. 9.1. Базовая бизнес-модель компании

Приведём характеристики указанных в данной схеме основных моделей деятельности предприятия.

- **Модель целеполагания** отвечает на следующие вопросы: **зачем** компания занимается именно этим бизнесом, почему надеется при этом быть конкурентоспособной, какие цели и стратегии для этого необходимо реализовать?
- **Организационно-функциональная модель** отвечает на вопрос: **кто, что** делает в компании и кто за что отвечает?
- **Функционально-технологическая модель** отвечает на вопрос: **что, как** реализуется в компании?

- Процессно-ролевая модель *отвечает на вопросы* кто, что, как, кому?

- *Количественная модель* отвечает на вопрос: *сколько* необходимо ресурсов, потребляемых предприятием в ходе своей деятельности?

- *Модель структуры данных*, определяющая состав и структуры различных документов, учетных регистров, отчетов, а также их представление в базах данных информационных систем, отвечает на вопрос: *в каком виде* описываются регламенты самой компании и объекты внешнего окружения?

Указанная совокупность информационных моделей 192 представляет собой бизнес-модель компании. Она обеспечивает необходимую полноту и точность описания, придавая необходимую прозрачность бизнесу.

**Описание процесса бизнес-инжиниринга организации.** Развитие бизнес-инжиниринга обусловлено тем огромным интересом, который сегодня проявляет рынок к вопросам прозрачности и управляемости бизнеса, а также методам и инструментам, позволяющим повысить его общую эффективность за счет более строгой и четкой организации.

Общая схема процесса бизнес-инжиниринга представлена на рис. 9.2.

Рассмотрим подробнее каждый элемент процесса бизнес-инжиниринга организации.

#### 1. Определение основополагающих целей бизнеса.

Очевидно, что основополагающими целями бизнеса являются основополагающие цели его акционеров. Очевидно также, что предприниматели занимаются бизнесом для того, чтобы удовлетворить свои финансовые потребности, и для того, чтобы удовлетворить свои эмоциональные потребности.

Основополагающими финансовыми целями бизнеса, удовлетворяющими финансовые потребности предпринимателей-акционеров, являются цели, непосредственно связанные с процессом создания стоимости в бизнесе. Таковыми являются, во-первых, размер стоимости, который хотят создать акционеры; во-вторых, сроки ее создания; в-третьих, способ ее реализации. Последних известно всего



три – получение дивидендов, продажа бизнеса стратегическому инвестору или публичное размещение акций.

Эмоциональные цели акционеров осуществляются как путем достижения финансовых целей (известно, что удовольствие от достижения большой и сложной цели является одним из самых сильных человеческих удовольствий), так и путем «реализации себя» в компании (точнее, своих ценностей, принципов, убеждений и т.д.). Последнее реализуется путем формирования соответствующей корпоративной культуры компании (формальной и неформальной), при этом основными формальными инструментами будут так называемые корпоративная конституция и корпоративный кодекс (внутрикорпоративное законодательство).



Рис. 9.2. Графическая схема процесса бизнес-инжиниринга

2. Определение и описание внутренних и внешних ограничений и возможностей бизнеса.

Очевидно, что свобода акционеров в определении своих стратегических финансовых и эмоциональных целей является ограниченной как объективными законами мироздания, так и не менее объективными внешними и внутренними ограничениями и возможностями. При этом важно видеть возможности и резервы в так называемых опасностях, которые можно и нужно рассматривать как возможность для постоянного развития и движения вперед (на этом строится вся классическая западная система «позитивного мышления» и «мотивации успеха», доказавшая свою высокую эффективность).

Ключевые внутренние ограничения и резервы (возможности):

- ключевые компетенции компании – что компания умеет делать лучше всего;

- стратегические конкурентные преимущества – что компания умеет делать лучше всех своих конкурентов;
- ключевые корпоративные технологии – управленческие, операционные, информационные, компьютерные и т.д.;
- ключевые ресурсы: активы – финансовый капитал, персонал – человеческий капитал, знания – информационный капитал;
- существующая корпоративная культура (формальная и неформальная).

Ключевыми внешними ограничениями и возможностями являются следующие внешние факторы:

- политические;
- экономические;
- технологические;
- социокультурные.

Таким образом, образуется информационная система описания внешних и внутренних ограничений и возможностей.

### 3. Определение и описание «заинтересованных лиц» бизнеса.

Очевидно, что каждый бизнес существует не в вакууме, а в окружении вполне конкретных «заинтересованных лиц» (stakeholders) – клиентов, поставщиков, партнеров, государственных структур, СМИ и т.д. Очевидно также, что бизнес может успешно существовать и развиваться лишь в том случае, если он удовлетворяет потребности (функциональные, эмоциональные и финансовые) определенной совокупности заинтересованных лиц лучше, чем его конкуренты. Иными словами, бизнес «имеет право» на существование и успешное развитие лишь в том случае, если он создает ценность – функциональную, финансовую и эмоциональную – для своих заинтересованных лиц в большем объеме, нежели это могут сделать его конкуренты. При этом нужно отметить, что в условиях рыночной экономики и функциональная, и эмоциональная ценности имеют конкретное финансовое выражение, т.е. сводятся к ценности финансовой. Поэтому механизм функционирования бизнеса и создания финансовой ценности (стоимости) для его владельцев (акционеров) достаточно прост – бизнес создает финансовую ценность для своих заинтересованных лиц (либо напрямую, либо через функциональную и эмоциональную ценность) и получает – прямо или косвенно – часть созданной им финансовой ценности, которая и становится собственностью владельцев бизнеса.

Следовательно, следующим ключевым этапом бизнес-инжиниринга является определение и описание каждого из ключевых «заинтересованных лиц» бизнеса, которое относится к одной из следующих категорий:

- клиенты (точнее, целевые рынки, подробное описание включает отраслевые, социальные, демографические и иные характеристики);
- поставщики продуктов и услуг для бизнеса;
- партнеры;
- государственные структуры федерального, регионального и местного уровней;
- структуры бизнес-сообщества (бизнес-ассоциации, клубы и прочие объединения представителей бизнеса);
- средства массовой информации (отраслевые, деловые, общественно-политические и т.д.);
- негосударственные организации (общественные и некоммерческие структуры);
- общество в целом.

Следует отметить, что перечень (точнее, портфель) «заинтересованных лиц» определяется как стратегическими целями акционеров, так и внешними и внутренними ограничениями и возможностями бизнеса.

Каждое из «заинтересованных лиц» бизнеса описывается рядом параметров (атрибутов), важнейшими из которых являются потребности данного заинтересованного лица (функциональные, эмоциональные и финансовые), оценка ценности компании для данного «заинтересованного лица», а также ценности данного «заинтересованного лица» для компании.

Кроме того, поскольку все взаимоотношения с «заинтересованными лицами» компании являются в конечном итоге финансовыми взаимоотношениями, для каждого из «заинтересованных лиц» необходимо разработать финансовый план взаимоотношений, содержащий, в частности, ключевые показатели оценки финансовой эффективности взаимоотношений с «заинтересованными лицами» бизнеса.

В дополнение к финансовому плану необходимо построить и реализовать операционный план действий по построению, под-

держке и развитию взаимоотношений с данным «заинтересованным лицом» (т.е. по достижении финансовых целей, заданных в финансовом плане).

При этом общие подходы к управлению портфелем «заинтересованных лиц» бизнеса аналогичны подходам к управлению портфелем любых других активов бизнеса. Что не удивительно, поскольку с точки зрения владельцев бизнеса «заинтересованные лица» бизнеса являются такими же активами, как, например, производственное оборудование или ценные бумаги, и, следовательно, управление ими преследует аналогичную цель – максимизацию стоимости, создаваемую портфелем данных активов (в данном случае «заинтересованных лиц»).

#### 4. Определение и описание базовых структур бизнеса.

После определения и описания ключевых «заинтересованных лиц» бизнеса и их потребностей (удовлетворение которых и позволяет создать финансовую и эмоциональную ценность и тем самым достичь стратегических целей владельцев бизнеса) необходимо определить и описать базовые структуры бизнеса, с помощью которых как раз и создается ценность для «заинтересованных лиц»: финансовая, функциональная и эмоциональная, которая затем превращается в финансовую и эмоциональную ценность для владельцев бизнеса, реализуя таким образом стратегические цели управления бизнесом.

Базовыми структурами бизнеса являются следующие:

- Бренды (торговые марки). Именно бренды – это основные инструменты создания стоимости бизнеса (что подтверждается современными оценками стоимости бизнеса даже крупнейших компаний, в структуре стоимости которых стоимость портфеля брендов бизнеса нередко составляет 60-90%).
- Продукты (и услуги), причем в эту категорию входят не только «классические» продукты, предназначенные для потребления клиентами компании, но и продукты, удовлетворяющие потребности других «заинтересованных лиц» бизнеса.
  - Продуктовые линейки (группы продуктов или услуг).
  - Бизнес-единицы.
  - Региональные филиалы (отечественные и зарубежные).
  - Конкуренты (отдельно по каждой бизнес-единице, бренду, продукту, целевому рынку и т.д., включая сравнительные таблицы с

указанием преимуществ и недостатков каждого из элементов бизнеса по сравнению с конкурентами, а также прогнозы действий конкурентов).

- Корпоративные технологии (управленческие, операционные, информационные, компьютерные и т.д.), необходимые для достижения стратегических целей бизнеса и удовлетворения потребностей «заинтересованных лиц».

- Компания в целом как «универсальный интегратор» бизнес-структур.

Описание каждой бизнес-структуры включает следующие элементы:

- «Паспорт» бизнес-структуры (подробное описание атрибутов бизнес-структуры, включая необходимые пояснения, комментарии и иллюстрации).

- Финансовый план создания и развития бизнес-структуры, содержащий, в частности, ключевые показатели оценки финансовой эффективности данной бизнес-структуры (срок окупаемости, NPV, IRR и т.д.). Поскольку финансовый план включает оценку стоимости (финансовой ценности), создаваемой в результате создания и функционирования бизнес-структуры, его нередко называют стоимостной моделью соответствующей структуры.

- Операционный план создания и развития бизнес-структуры – последовательность взаимосвязанных действий по построению, поддержке и развитию данной бизнес-структуры (т.е. по достижении финансовых целей, заданных в финансовом плане бизнес-структуры).

Таким образом, образуется информационная система описания портфеля бизнес-структур.

5. Определение и описание структурированных «бизнес-действий» – проектов и процессов.

После определения базовых бизнес-структур необходимо определить и описать действия, которые должны обеспечить практическое воплощение этих бизнес-структур, удовлетворение потребностей «заинтересованных лиц» бизнеса и, следовательно, создание ценности – функциональной, эмоциональной и финансовой – для «заинтересованных лиц» и владельцев бизнеса. При этом важно, что соответствующие «бизнес-действия» тесно связаны друг с другом, а также с бизнес-структурами. Поэтому необходимо описать не

отдельные действия, а системы взаимосвязанных бизнес-действий, которые можно разделить на две категории: бизнес-проекты и бизнес-процессы.

Отметим, что бизнес-планы, которые являются одним из ключевых понятий «традиционной» методологии стратегического управления бизнесом, фактически представляют собой бизнес-проекты, поскольку, во-первых, имеют фиксированный срок жизни (период времени, в течение которого должны быть реализованы бизнес-планы), во-вторых, представляют собой однократные, т.е. выполняемые единожды системы взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных результатов (финансовых и нефинансовых, количественных и качественных), и, таким образом, полностью соответствуют определению бизнес-проекта.

Кроме того, явное структурирование бизнес-планов в виде бизнес-проектов дает возможность значительно повысить эффективность их реализации, поскольку позволяет, во-первых, более четко ориентировать руководителей и исполнителей на достижение четких, конкретных и осязаемых результатов и, во-вторых, использовать современные высокоэффективные технологии финансового и операционного управления проектами.

1. Бизнес-проекты. Бизнес-проектом называется система взаимосвязанных работ (шагов, действий, заданий), направленная на достижение заданных результатов – финансовых и нефинансовых, количественных и качественных, выполняемая однократно (единожды) в течение строго определенного промежутка времени.

Поскольку отличительной особенностью бизнеса (в отличие, например, от политики, общественной или религиозной деятельности) является ориентация прежде всего на достижение финансовых целей (создание стоимости – финансовой ценности), то каждый бизнес-проект ориентирован прежде всего на достижение финансовых целей, т.е. является инвестиционным проектом.

Ключевые параметры и структуры описания бизнес-проекта:

- Совокупность целей (показателей) проекта, включая оценку ценности (функциональной, эмоциональной и финансовой), создаваемой в результате реализации проекта.
- Совокупность взаимосвязанных работ (шагов, задач, действий) – составляющих проекта, при этом каждая работа имеет как

собственные цели, так и специфические атрибуты – даты начала и окончания, длительность, взаимосвязь с другими работами и т.д.

- Совокупность ресурсов (материалов, персонала, оборудования и т.д.), необходимых для успешного выполнения каждой работы и всего проекта в целом.

- Финансовые затраты на реализацию отдельных работ и всего проекта в целом.

Следует отметить, что описание корпоративных проектов начинается уже на более ранних этапах бизнес-инжиниринга, поскольку рассмотренные выше планы работы с «заинтересованными лицами», планы создания и развития базовых бизнес-структур и т.д. являются именно бизнес-проектами.

2. Бизнес-процессы. Бизнес-процессы отличаются от бизнес-проектов, во-первых, тем, что процесс является неоднократно (как правило, бесконечно) повторяющейся системой взаимосвязанных действий, и, во-вторых, тем, что бизнес-проекты могут рассматриваться и управляться по отдельности (и сводятся в портфель бизнес-проектов), а бизнес-процессы, вообще говоря, рассматриваются совместно (покрывая при этом всю совокупность повторяющихся действий в компании).

Эти отличия являются достаточно существенными для того, чтобы для определения и описания бизнес-процессов использовались методологии, существенно отличающиеся от методологий управления бизнес-проектами. Таких методологий несколько, но наиболее распространенной из них является методология графического описания бизнес-процессов IDEF0, которая в 2000 г. была включена в систему стандартов ISO 2000.

Согласно этой методологии, описание каждого бизнес-процесса и действия или подпроцесса внутри этого бизнес-процесса состоит из следующих компонентов:

- собственно действие.
- цели (прежде всего с точки зрения создания ценности – функциональной, эмоциональной и финансовой);
- выходы (продукты) бизнес-процессов, создающие ценность для их потребителей (бизнес-структур, других бизнес-процессов, «заинтересованных лиц» и т.д.);

- входы (сырье, материалы, информация и т.д.), которые «перерабатываются» в процессе создания выходов (продуктов);
- персонал – сотрудники компании, реализующие бизнес-процесс;
- механизмы – оборудование, компьютеры и т.д., необходимые для реализации бизнес-процесса;
- управляющие воздействия – информация, определяющая реализацию бизнес-процессов (внутренние и внешние нормативы, контракты, законодательство и т.д.).

После разработки моделей отдельных бизнес-проектов и бизнес-процессов эти модели интегрируются в единую систему управления бизнес-процессами компании.

3. Определение показателей эффективности бизнеса и их значений. Показатели эффективности бизнеса (финансовые и нефинансовые, количественные и качественные) и их значения определяются на каждом этапе бизнес-инжиниринга – параллельно определению и описанию «заинтересованных лиц», базовых бизнес-структур, бизнес-действий и т.д.

Однако на данном этапе необходимо обеспечить интеграцию и сбалансированность показателей эффективности бизнеса (как между собой, так и с другими компонентами описания бизнеса), например, с помощью инструментария системы сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) либо других аналогичных по назначению инструментов.

Следует отметить, что, поскольку цель бизнеса состоит в создании стоимости, все показатели эффективности должны быть основаны на ключевых факторах стоимости бизнеса. Поскольку, по определению, стоимость есть не что иное, как финансовая ценность, то ключевые факторы стоимости можно также назвать ключевыми факторами финансовой ценности.

Аналогично среди показателей эффективности бизнеса можно выделить и ключевые факторы функциональной ценности, а также ключевые факторы эмоциональной ценности.

4. Описание персонала бизнеса. Для того чтобы бизнес-структуры были построены, бизнес-действия и целевые значения показателей эффективности бизнеса достигнуты (что является необходимым условием достижения стратегических целей бизнеса),



необходимо сформулировать и распределить соответствующие обязанности между сотрудниками (персоналом) компании.

Формальное описание персонала компании состоит из следующих ключевых компонентов:

- организационной структуры – роли (иерархическая структура, отражающая взаимосвязь и взаимодействие «ролей» в компании);
- организационной структуры – сотрудников (иерархическая структура, отражающая взаимосвязь и взаимодействие сотрудников в компании);
- корпоративной культуры – формальных и неформальных правил, «писанных» и «неписанных» законов;
- корпоративного кодекса («корпоративная конституция», «корпоративное законодательство» и т.д.)
- основных принципов материального и нематериального стимулирования сотрудников.

Описание всей совокупности сотрудников сводится в единую информационную систему поддержки управления персоналом компании.

5. Описание системы бизнес-знаний. Современный бизнес становится все в большей степени зависимым от *знаний* (т.е. является все более и более информационно-интенсивным). Иными словами, выживание и процветание бизнеса все в большей степени зависит от эффективности обладания и управления знаниями (как в информационной системе компании, так и в головах сотрудников).

Знанием же является только та информация, которая позволяет принимать более эффективные решения и совершать более эффективные действия, создавая тем самым конкурентное преимущество для компании, обладающей знанием, и дополнительную стоимость в этой компании.

Построение информационной системы компании – системы управления знаниями (т.е. система управления данными, информацией и знаниями) должно реализовывать следующую логическую цепочку:

**Данные – Информация – Знание – Решение – Действие –  
Дополнительная стоимость**

Проектирование и реализация (инжиниринг) информационной системы компании осуществляются ровно в обратном направлении.

Сначала определяется объем стоимости (финансовой ценности) и эмоциональной ценности, которые необходимо создать для акционеров, затем – функциональной, финансовой и эмоциональной ценности, которые необходимо создать для «заинтересованных лиц» бизнеса (поскольку лишь таким образом можно создать финансовую и эмоциональную ценность для акционеров бизнеса); затем – решения, которые необходимо принять, и действия, которые необходимо выполнить для создания необходимой ценности; затем – знания, которые необходимы для принятия необходимых решений и выполнения необходимых действий, и лишь затем – информация и данные, которые являются составляющими необходимых знаний.

Описание знаний в информационной системе компании включает следующие ключевые компоненты:

- пользователей («потребители знаний») – сотрудников компании, а также представителей внешних «заинтересованных лиц»;
- метазнания – описание каждого «индивидуального знания», необходимого для принятия решений и выполнения действий, необходимых для создания стоимости, а также функциональной и эмоциональной ценности;
- документы, как структурированные (в виде таблиц), так и неструктурированные (в виде гипертекстовых страниц, содержащих текст, рисунки, графики, видео и данные других типов);
- процедуры генерации, сбора, обработки, структурирования, оценки, проверки, хранения, представления и распространения данных, информации и знаний;
- платформы и технологии (корпоративные стандарты технических и программных средств, средств коммуникаций и т.д.) для реализации системы управления знаниями в компании;
- программные средства компьютерного обеспечения бизнеса;
- индивидуальные электронные рабочие станции сотрудников компании, включая описание необходимых знаний, средств обработки и управления знаниями, электронных документов и т.д.

Таким образом, в результате данных работ будет сформирована комплексная модель предприятия, которая станет базовым элементом при реализации эффективного корпоративного управления.

## Библиографический список

### *Основной:*

1. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2014. 180 с.
2. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Современные механизмы эффективного управления компаниями : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 304 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
3. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Корпоративное управление: теория и практика. М.: ЭконИнформ, 2010. 259 с.
4. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2009. 177 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
5. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. 3-е изд. М.: Дашков и Ко, 2012. 440 с.

### *Дополнительный:*

1. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления. Сыктывкар: Изд. СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
2. Райзберг Б.А. Государственное управление экономикой и корпоративный менеджмент. М.: ИД «Pro forma», 2011. 320 с.
3. Шихвердиев А.П., Серяков А.В. Социальная ответственность бизнеса : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
4. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Государственно-частное партнерство как инфраструктура активизации инвестиционной деятельности и инновационного развития экономики Севера (на примере Республики Коми) : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 152 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru>
5. Шиткина И.С. Корпоративное право: практический курс : учебно-методическое пособие для студ. вузов / МГУ им. М.В. Ломоносова. М.: КноРус, 2012. 208 с.
6. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Кузнецов А.В. Корпоративное право в системе корпоративного управления : монография. М.: ИЦ «Акционер», 2006. 343 с.
7. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

8. Кашанина Т.В. Корпоративное право : учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ЮРАЙТ, 2010. – 899 с.

9. Шихвердиев А.П. Управление конкурентоспособностью в малом и среднем бизнесе : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 149 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

10. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Государственно-частное партнерство как инфраструктура активизации инвестиционной деятельности и инновационного развития экономики севера (на примере Республики Коми) : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 152 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>

## **Контрольно-измерительные материалы к теме № 9**

### ***Вопросы для самопроверки:***

1. Что такое бизнес-инжиниринг?
2. Каковы основные цели технологий бизнес-инжиниринга?
3. Каковы основные элементы процесса бизнес-инжиниринга организации?
4. Кто является заинтересованными лицами бизнеса?
5. Каковы преимущества бизнес-проектов?
6. Каковы основные элементы системы бизнес-знаний?

### **Кейс№ 1. Приглашенный билет**

Пятикурсница, Наташа Васильева, обучающаяся по специальности «Менеджмент», устроилась на преддипломную практику в небольшое полиграфическое предприятие, специализирующееся на производстве этикеточной продукции, ООО «Альфа». Директор, он же основатель и единственный собственник компании, Александр Михайлович поставил ей задачу «разобраться в одной проблеме и придумать что-нибудь интересное». Проблема, по словам директора, заключалась в том, что сотрудники «начали лениться и не хотят делать то, что надо». Он пояснил Наташе, что уже в течение двух лет он пытается развить новое, перспективное, по его мнению, направление деятельности – производство акцидентной продукции (рекламных листовок, информационных буклетов, брошюр, кален-

дарей, пригласительных билетов и т.д.), но финансовые результаты нового направления на сегодняшний момент его категорически не устраивают. Директор предложил Наташе изучить ситуацию изнутри: собирать информацию для диплома и одновременно поработать менеджером по продажам. Тем более что недавно уволились два менеджера отдела продаж, которые не проработали в компании и месяца.

Начав работать в отделе продаж, Наташа быстро освоила несложные правила документооборота и проведения экономических расчетов по заказу. Гораздо более трудным для нее оказалось общение со специалистами-производственниками: специфическая терминология, используя которую, они непринужденно обсуждали разные вопросы: тиснение фольгой, рельефное тиснение, конгревное тиснение, ламинирование, лакирование полное, лакирование выборочное, вырубка по сложному контуру, флексография, отрисовка, цветоделение, цветокоррекция, Pre-press – была ей непонятна. Когда она пыталась выяснить значение терминов у специалистов производственного отдела, они отмахивались от нее. В конце концов, она однажды поймала «за пуговицу» директора и попросила объяснить ей особенности технологического процесса. Александр Михайлович отвел Наташу к директору по производству, и тот устроил ей получасовую экскурсию по цеху, выдал каталоги образцов продукции, видов обработки и образцов бумаги и велел диспетчеру и дизайнеру «помогать Наташе, если что...».

Еще одной неожиданной сложностью для Наташи стало «вращение в коллектив». Она всегда считала себя достаточно коммуникабельным человеком, нормально уживалась с разными соседями в общежитии и успешно общалась с клиентами, коллегами и руководителями во время подработки промоутером. Здесь же у нее было ощущение, что она лишняя и мешает всем своим присутствием и своими вопросами. Как она поняла, управленческий костяк организации сложился давно на основе семейных и дружеских связей: главный бухгалтер – жена директора, зам. директора по снабжению – его однокурсник по политехническому институту, клиент-менеджер по этикеточной продукции – давняя подруга главного бухгалтера. Директор по производству, однако, был опытным специалистом с профильным образованием, его и диспетчера Алек-

сандр Михайлович лет десять назад переманил из крупного государственного полиграфического комбината.

Первую неделю работы Наташа безрезультатно «сидела на телефоне» и обзванивала всех клиентов из базы предприятия и компании из телефонных справочников, предлагая новые виды продукции. Она уже почти отчаялась, когда Александр Михайлович привел в отдел продаж маркетолога известной пивоваренной компании, клиента «Альфы» по этикеточной продукции. Компания собиралась масштабно отмечать свой юбилей, и ей требовалось большое количество сувенирной продукции, специальных этикеток, а еще две тысячи пригласительных билетов на праздничный концерт с участием российских звезд первой величины.

Наташа сильно волновалась, но достаточно оперативно согласовала с клиентом по имеющимся у нее каталогам тип бумаги, тип обработки, качество печати. По срокам и стоимости изготовления заказа клиент уже договорился с директором. Сроки были напряженными, но дизайн билетов был заранее подготовлен специалистами клиента, и это сильно обрадовало Наташу, поскольку она знала, что дизайнеры «Альфы» постоянно ссылаются на сильную загруженность и затягивают выполнение дизайн-проектов. Но вот дальше все пошло не так гладко.

Когда Наташа с согласованным заказом обратилась в отдел производства, выяснилось, что нужной бумаги нет, заместитель директора по снабжению сказал, что этот тип бумаги надо заказывать за две недели в другом городе, но на складе есть другая – «очень похожая». Оператор компьютерной верстки, глянув на дизайн-проект клиента, сказал, что дизайн сложный, но его обработка: цветоделение, цветокоррекция – «минутное дело», только сейчас ему некогда заниматься этой работой, и «вообще, эта акцидентка – овчинка, которая выделки не стоит». Диспетчер, посмотрев график загрузки печатных машин на ближайшее время, заявил Наташе, что оборудование занято плановым производством этикетки, и делать «эту ерунду», т.е. пригласительные билеты, некогда. Наташа позвонила директору, который уехал в командировку, и попыталась объяснить ситуацию. Директор, который в этот момент вел в Германии переговоры о приобретении нового оборудования, велел Наташе «разбираться самой» и передать диспетчеру, что пригласительные биле-

ты «надо сделать». Диспетчер в ответ на переданные Наташей слова директора, недовольно сказал: «Все как обычно, вечно Михалыч наобещает, а народу опять сверхурочно работать придется».

И вот теперь Наташа смотрела на упаковки отпечатанных ночью пригласительных билетов на концерт и не знала, что же ей делать. Только что из отдела продаж ушел чрезвычайно раздраженный представитель клиента, который отказался принимать и оплачивать заказ, мотивируя это тем, что на логотипе компании не выдержаны фирменные цвета, качество бумаги не соответствует согласованному, сами билеты разрезаны и сложены некачественно, а точнее, просто криво. Самое страшное, что все предъявленные претензии были правдой, а директор находился вне зоны доступа....

**Из истории компании «Альфа».** Типография «Альфа» была основана в 1991 г. и начинала свою деятельность как малое предприятие, производящее бланочную продукцию.

Отсутствие конкурентов в регионе позволило предприятию быстро занять уверенную позицию на рынке полиграфии в городе К.

Используя высокую долю ручного труда на этапе набора и верстки, а также недорогую печатную технику с ручной подачей печатного листа, фирма «Альфа» успешно конкурировала с крупными государственными предприятиями.

Начиная с 1992 г. на российском рынке появилась копировальная техника. Предприятия, нуждающиеся в больших количествах бланочной продукции, стали приобретать эту технику, что привело к постепенному снижению потребности в ней.

Одновременно с этим, производители винно-водочной и безалкогольной продукции стали расширять ассортимент и менять стандартный дизайн этикеток напитков на свой собственный. В 1993 г. компания приобрела в Германии подержанное оборудование и вышла на рынок этикеточной продукции.

Бурно развивающийся рынок пищевой промышленности, отсутствие жесткой конкуренции, старые деловые контакты и энергия руководителя явились основой уверенного положения на рынке этикетки и быстрого развития фирмы «Альфа».

В период с 1994 по 1998 гг. на рынке полиграфии в регионе появляется несколько сильных конкурентов. Несмотря на продолжающийся рост спроса на этикеточную продукцию, рынок этикетки

постепенно был разделен между несколькими компаниями. Обострилась борьба за качество продукции. С 1995 г. предприятие полностью перешло на компьютерный набор и верстку.

В 2000 г. появление потребности в фигурной этикетке, а также в этикетке с применением металлизированной фольги и объемным тиснением стимулировало типографию «Альфа» одной из первых приобрести оборудование для послепечатной обработки этикеточной продукции.

Основными потребителями этикеточной продукции компании «Альфа» являются производители пива, ликероводочной продукции, безалкогольных напитков и кондитерские фабрики – ведущие компании региона.

В настоящий момент типография «Альфа» занимает 2 место по объему выпускаемой этикеточной продукции среди типографий города К и охватывает 45 % рынка этикетки в городе и около 15 % в регионе.

В последние годы на ранее бурно развивавшемся рынке этикеток наметилась тенденция к сокращению. Об этом говорят как стабилизирующиеся объемы продаж типографий (в том числе и типографии «Альфа») в последние пять лет, так и намечающаяся тенденция компаний – потребителей этикетки (преимущественно производителей винно-водочной продукции) на этикетку, выпускаемую флексографским способом (самоклеющуюся).

Два года назад руководство типографии «Альфа» начало предпринимать шаги по освоению выпуска коробочной продукции для кондитерских фабрик и подарочной коробки для производителей напитков, а также листовой акцидентной продукции (рекламные листовки, информационные буклеты, корпоративные альбомы, каталоги, брошюры, календари, приглашительные билеты и т.д.). При этом акцент делается на акцидентную продукцию, так как на рынке коробочной продукции в регионе есть сильные производители-конкуренты. Новые виды продукции требуют переналадки оборудования, а также материалов, отличающихся от материалов, используемых в этикеточном производстве. Доли новых видов продукции в общем объеме производства в настоящее время составляют: коробочная продукция – 3 % и акцидентная продукция – 7 %.



**Фрагменты отчета о преддипломной практике Натальи Васильевой.** Управленческий анализ проведен на основании данных, полученных с помощью интервьюирования сотрудников организации (как менеджеров компании, так и рядовых работников), анализа документов компании, а также методом включенного наблюдения.

*Таблица 1*

**Основные показатели деятельности  
ООО «Альфа» за период 20\_\_ – 20\_\_ гг.  
(по данным, представленным главным бухгалтером)**

Наименование показателя	Годы		
	20__	20__	20__
1. Выручка от реализации (Без НДС), тыс. руб	46104,52	69145,56	61500,56
2. Себестоимость проданных товаров, тыс. руб	38857,8	59863,8	54025,2
3. Прочие внереализац. доходы, тыс. руб	0	0	0
4. Прочие внереализац. расходы, тыс. руб	1510,8	1435,8	884,4
5. Среднесписочная численность персонала, чел.	34	35	37

Организационная структура предприятия, утвержденная директором, выглядит следующим образом (рис. 1.)



**Рис. 1. Организационная структура ООО «Альфа»  
(по документам организации)**

В ходе проведенного управленческого анализа выяснилось, что в функции директора предприятия, помимо общего руководства организацией, разработки перспективных направлений деятельности, стратегического планирования деятельности, входит также ряд других функций: руководство отделом продаж, разработка и реализация мероприятий по управлению персоналом. Кроме этого, большинство маркетинговых функций: поддержание связи с существующими клиентами, установление контактов с новыми крупными клиентами, определение и разработка ценовой политики, исследование и анализ рынка, разработка и внедрение новых товаров, исследования в области новых технологий – также осуществляются директором.

Кадровое делопроизводство ведется главным бухгалтером.

Директор по производству возглавляет отдел производства, его заместителем является начальник отдела производства, фактически выполняющий функции диспетчера. Графики работы, обслуживания и переналадки оборудования составляются на неделю, но часто

корректируются вследствие появления незапланированных заказов. Сменность работы производства зависит от количества и сроков заказов.

Отделом продаж, как отмечалось выше, фактически руководит директор предприятия. Основными задачами данного отдела являются: выявление потенциальных заказчиков продукции, привлечение их (телефонные звонки), заключение и сопровождение договоров. В данном отделе также проводится расчет стоимости заказов, который осуществляет экономист.

Процедуры работы менеджера по продажам (клиент-менеджера) от поиска клиента до момента закрытия заказа в целом определены (но не описаны формально) только для этикеточной продукции. Для акцидентной продукции процедуры деятельности отсутствуют даже в неформализованном виде. Система управления качеством этикеточной продукции не регламентирована. Неопытность клиент-менеджеров и отсутствие формализованной схемы действий зачастую приводит к ряду ошибок при выполнении заказов.

Текущее состояние производственного персонала на протяжении многих лет практически нулевая (90 % работников отдела производства работают на данном предприятии не менее 5-ти лет), в то же время средний срок работы на данном предприятии дизайнеров – около года, а новых менеджеров по продажам 1-2 месяца.

В ходе управленческого анализа также было выявлено отсутствие эффективной системы стимулирования работников предприятия. Причем это, прежде всего, касается работников отдела продаж. Зарплата данной категории работников является сдельной (процент от суммы заказов) и не предусматривает какого-либо оклада. Менеджер по продажам, ведущая заказы постоянных клиентов по этикеточной продукции, имеет стабильно высокую заработную плату. А заработная плата клиент-менеджеров, принимаемых для работы по новым направлениям, вследствие отсутствия наработанной клиентской базы по акцидентной продукции гораздо ниже среднего по городу. Возможности карьерного роста для клиент-менеджеров в организации также отсутствуют. На работу в отдел продаж нанимаются менеджеры без специального образования и без опыта работы в данной сфере. Специального обучения нанимаемых сотрудников не производится. В результате этой практики

работники, принимаемые для продажи акцидентной продукции, фактически не соответствуют должности менеджеров по продажам, как с точки зрения профессиональных навыков, так и по своим психологическим характеристикам. Кроме того, существующая система управления и психологический климат организации не способствует эффективной адаптации работников к работе на данном предприятии. Результатом всего вышеперечисленного являются высокие показатели текучести в отделе продаж, а также низкие показатели эффективности работы клиент-менеджеров.

***Задание к кейсу:***

1. Определите признаки текущей стадии/стадий жизненного цикла компании «Альфа» по теории И. Адизеса. Обоснуйте свое мнение примерами.

2. Охарактеризуйте внутреннюю среду и систему управления компанией «Альфа» (стратегию, структуру, организационную культуру и т.д.). Выделите сильные и слабые стороны.

3. Представьте, что директор компании «Альфа» решил отойти от непосредственного управления компанией, и вы приглашены на должность исполнительного директора. Разработайте основные пункты вашего плана действий.

4. Определите основные причины и возможные проявления сопротивления работников компании предложенным вами действиям. Предложите способы его предотвращения и преодоления.

## Тема 10. Аудит корпоративного управления

В современных условиях совершенствование уровня корпоративного управления является одним из важнейших факторов развития отечественной экономики. Надлежащий режим корпоративного управления способствует эффективному использованию корпорацией своего капитала, подотчетности органов ее управления как самой компании, так и ее акционерам. Все это помогает добиться того, чтобы корпорация действовала на благо всего общества, способствует поддержке доверия инвесторов (как иностранных, так и отечественных), привлечению долгосрочных капиталов. Однако уровень корпоративного управления в нашей стране пока еще оставляет желать лучшего, что препятствует осуществлению масштабных инвестиций в российские корпоративные ценные бумаги, снижает эффективность функционирования акционерных компаний, а также приводит к возникновению корпоративных конфликтов между субъектами корпоративных отношений.

Обеспечение системы эффективного корпоративного управления принесет пользу и интересам государства, и интересам корпораций, поскольку ожидания инвесторов в повышении уровня корпоративного управления служат реальным объективным фактором привлечения инвестиций, с которым вынуждены считаться и государство, и частные компании. Особое значение при этом имеют отношения между практикой корпоративного управления и все более интернациональным характером инвестиций. Международные потоки капитала предоставляют компаниям возможность находить источники финансирования, используя все более широкий круг инвесторов. А если страна желает воспользоваться всеми преимуществами глобального рынка капитала и привлечь более долгосрочный капитал, методы корпоративного управления в стране должны быть доступны для любых потенциальных инвесторов. Даже в том случае, если привлечение иностранных инвестиций не является фактором первой необходимости, приверженность надлежащей политике корпоративного управления способствует укреплению доверия инвесторов и притоку капитала.

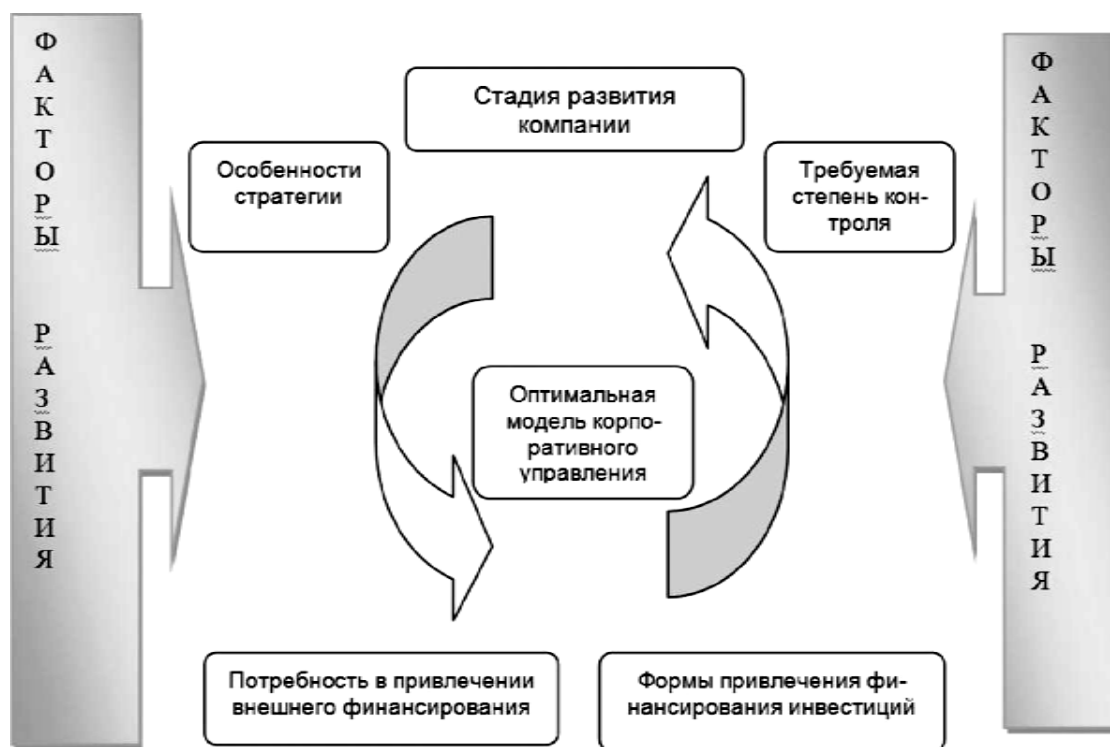
Поэтому с уверенностью можно говорить о том, что создание условий для обеспечения эффективного корпоративного управления должно являться частью государственной экономической политики, нацеленной на привлечение долгосрочных инвестиций и интеграцию России в мировую экономическую систему, что еще важно в связи с вхождением России в ВТО.

В последнее время появился ряд публикаций, использующих понятия «аудит корпоративного управления», «корпоративный аудит». Их авторы вкладывают в эти понятия регулярное проведение внешним консультантом оценки соответствия закрепленных во внутренних документах компании процедур корпоративного управления требованиям нормативно-правовых актов.

В нашем понимании аудит корпоративного управления несет более широкое содержание – это оценка основных компонентов корпоративного управления конкретной компании с точки зрения понимания основными собственниками компании стратегии ее развития, в т.ч. стратегии привлечения инвестиций. Соответствие процедур корпоративного управления требованиям действующего законодательства является составной частью аудита корпоративного управления.

Аудит корпоративного управления компании означает выявление сильных и слабых сторон существующей в компании практики корпоративного управления в сравнении со стратегическими целями компании; задач, которые необходимо решить в области корпоративного управления для достижения этих целей; подготовку конкретных рекомендаций комплексного плана по совершенствованию системы корпоративного управления компании и ее основных компонентов.

Аудит корпоративного управления позволяет учесть факторы, определяющие развитие компании, и предложить оптимальную модель корпоративного управления (рис. 10.1).



**Рис. 10.1. Оптимальная модель корпоративного управления**

В процессе проведения аудита корпоративного управления определяется содержание и последовательность комплекса работ по улучшению корпоративного управления компании. Аудит проводится на основе ее среднесрочной и долгосрочной стратегии, сочетания ее различных вариантов, интересов основных собственников, требований законодательства и соответствующих стратегии требований институтов финансовой инфраструктуры (например, требований листинга бирж, рейтинговых агентств), позиции приоритетных групп инвесторов. Поскольку позиция основных собственников компании является определяющей при выработке стратегии компании, то, как правило, она является ключевой и при формулировании целей проведения аудита и задач, планируемых решить с её помощью.

Технология проведения аудита корпоративного управления включает следующее:

- получение информации об исходном состоянии корпоративного управления на основе развернутой специальной анкеты;
- индивидуальные интервью с членами руководства компании (члены правления, совета директоров), крупными акционерами (их представителями), портфельными инвесторами (при наличии тако-

вых) с целью понимания и уточнения стратегических возможностей, интересов, целей и альтернатив компании, их взаимосвязи с системой корпоративного управления;

- анализ внутренних документов компании, регулирующих все компоненты корпоративного управления;
- сравнительный анализ состояния корпоративного управления в сопоставимых (с точки зрения размеров и стратегии бизнеса) зарубежных и российских компаниях;
- выработка рекомендаций комплексного плана поэтапного улучшения практики корпоративного управления на основе стратегии развития бизнеса компании.

Основные компоненты практики корпоративного управления компании, подлежащие аудиту:

- структура акционерного капитала и права акционеров;
- работа органов управления и контроля;
- раскрытие компанией информации о своей деятельности и обеспечение ее достоверности;
- соблюдение интересов и иных заинтересованных сторон и корпоративная социальная ответственность.

Следовательно, немаловажным фактором для проведения корпоративного аудита является национальный рейтинг корпоративного управления «РИД – Эксперт РА», являющийся индикатором качества практики корпоративного управления, который важен как самим компаниям, так и инвесторам, не говоря уж об акционерах компании и о государстве.

Рейтинги нужны компании:

- для дифференциации в глазах инвесторов за счет раскрытия информации о стандартах корпоративного управления;
- дополнительного информирования инвесторов в процессе привлечения капитала (при первоначальном размещении, при выпуске корпоративных облигаций);
- использования в качестве ориентира в целях совершенствования процедур корпоративного управления.

Потенциальным инвесторам рейтинги необходимы:

- для понимания особенностей функционирования компании и котировки соответствующих характеристик рисков;



- понимания применяемых руководством компании методов учета интересов акционеров, включая миноритарных;
- получения дополнительной информации при принятии инвестиционных решений стратегическими и портфельными инвесторами;
- понимания относительной степени прозрачности компании.

Акционерам рейтинги необходимы:

- для понимания уровня защиты прав собственности акционеров;
- понимания способности менеджмента управлять компанией в интересах акционеров и самой компании.

Для государства оценка степени корпоративного управления необходима в целях совершенствования законодательства в области корпоративного управления.

Рассмотрим упомянутые выше основные компоненты корпоративного управления при проведении корпоративного аудита более подробно.

## I. Права акционеров

В рамках компонента «Права акционеров» анализируются:

- права, которыми обладают акционеры общества на момент присвоения рейтинга (в т.ч. права собственности, права на участие акционера в управлении обществом, права на получение дивидендов);
- возможные риски нарушения прав акционеров;
- инициативы общества по защите прав акционеров.

### 1. Права собственности

1.1. Наличие ограничений на приобретение и продажу акций общества, ущемляющих права акционеров общества.

Акционер при распоряжении имеющимися у него акциями волен самостоятельно определять, кому и как продавать принадлежащие ему акции, свобода выбора покупателя не должна ограничиваться обществом или существующими соглашениями.

### 1.2. Практика проведения дополнительных эмиссий.

Процесс проведения дополнительных эмиссий ценных бумаг (особенно акций) должен быть прозрачен и понятен для акционеров. Общество обязано придерживаться действующих норм законодательства и с особым вниманием отнестись к обеспечению равных прав для всех акционеров.

1.3. Независимость от общества регистратора, осуществляющего деятельность по ведению реестра владельцев акций общества.

Регистратор общества должен быть независимым от компании, её дочерних обществ, контролирующих акционеров и их аффилированных лиц.

2. Право акционера на участие в управлении обществом.

2.1. Концентрация прав собственности в обществе.

Доминирующее положение одного акционера или группы аффилированных лиц в структуре акционерного капитала компании повышает вероятность ущемления прав миноритарных акционеров.

2.2. Права акционеров на получение качественной информации для реализации своих прав в управлении обществом.

Акционеры общества должны своевременно и полноценно получать всю существенную информацию о деятельности компании. Только такая практика позволяет акционерам принимать взвешенные и обоснованные решения. Помимо текущего раскрытия информации о деятельности компании важное значение имеет своевременность оповещения акционеров о проведении годового общего собрания, состав направляемой им информации и используемый способ доставки информации для подготовки к участию в собрании акционеров.

2.3. Удобство места и времени проведения общих собраний акционеров.

Общество должно обеспечить удобство места и времени проведения собрания акционеров. Создание искусственных препятствий в виде удалённости места или неудобности времени для участия в собрании отдельных акционеров является одним из механизмов для принятия на собраниях акционеров решений в интересах определённой группы акционеров.

2.4. Право голоса.

Передовая практика корпоративного управления заключается в том, что компания должна обеспечить всем акционерам равные права голоса.

2.5. Практика избрания счётных комиссий общих собраний акционеров.

Практика выбора счётных комиссий общества и порядок подсчёта голосов на общих собраниях акционеров является важным фактором обеспечения прав акционеров. Зависимая от менеджмента

или контрольного акционера счётная комиссия создает опасность манипулирования итогами голосования, нарушения прав остальных акционеров.

2.6. Подведение итогов голосования и оглашение принятых собранием акционеров решений.

Длительный период между голосованием и информированием акционеров об итогах голосования позволяет осуществлять манипуляции с итогами голосования. Общество должно обеспечить максимально прозрачную процедуру подсчёта и объявления итогов голосования.

3. Право на получение дивидендов.

3.1. Наличие утвержденной дивидендной политики общества.

Наличие утверждённого Положения о дивидендной политике дает акционерам ясное понимание политики компании в области дивидендных выплат, ее принципов и особенностей реализации (например, с точки зрения сроков выплаты), позволяет акционерам прогнозировать будущие дивиденды общества.

Внутренние документы, регулирующие дивидендную политику компании, должны содержать положения, позволяющие акционерам понять принципы определения размера дивидендных выплат (например, минимальную долю чистой прибыли компании, направляемой на выплату дивидендов по привилегированным и обыкновенным акциям). Наличие документально закреплённых положений, регулирующих дивидендную политику компании, гарантирует акционерам, что однажды принятые положения не будут с лёгкостью пересмотрены.

3.2. Дивидендная история общества.

Перечисление дивидендов в разумные сроки и в одинаковые сроки всем акционерам является важным элементом реализации прав акционеров.

Компания должна стремиться к реализации последовательной и предсказуемой политики в области выплаты дивидендов, что повышает привлекательность компании для инвесторов и делает ее более устойчивой в отношении попыток краткосрочных спекуляций на ее ценных бумагах.

4. Риски нарушения прав акционеров.

4.1. Количество объявленных акций.

Закрепление в Уставе общества значительного объема объявленных акций, а также закрепление в Уставе общества в качестве компетенции совета директоров возможности принятия решения о проведении дополнительной эмиссии акций увеличивает риск размывания акционерного капитала и потери акционерами своих голосующих прав.

#### 4.2. Наличие в обществе дробных акций.

Существующая политика общества по отношению к практике консолидации акций, в результате которой образуются дробные части акций, создает риск нарушения прав акционеров.

4.3. Критерии сделок, решение об одобрении которых принимается советом директоров.

Закрепленная в Уставе общества компетенция совета директоров с точки зрения необходимости одобрять те или иные существенные сделки говорит о высокой или низкой роли совета директоров в контроле над сохранностью активов. Общество должно обеспечить эффективный баланс между оперативностью принятия решений и риском вывода активов.

4.4. Наличие в обществе документально закреплённого требования осуществления процедуры тендера на предоставление ему товаров или услуг на сумму, превышающую установленные обществом нормативы.

Общество должно внедрить практику проведения тендера на закупку требующихся ему услуг или товаров. Общество может самостоятельно установить критерии, в соответствии с которыми требуется проводить тендер. Данная практика позволяет уменьшить риски, связанные со злоупотреблениями в процессе проведения закупок.

#### 4.5. Наличие трансфертного ценообразования.

Акционеры общества, которое входит в холдинг, сталкиваются с риском потери части дохода в случае, если в группе компаний принята практика трансфертного ценообразования.

4.6. Отсутствие в Уставе общества освобождения приобретателя более 30% акций общества от обязанности предложить акционерам продать принадлежащие им обыкновенные акции компании (эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в обыкновенные акции) при поглощении.

Освобождение приобретателя 30% и более акций общества от обязанности предложить остальным акционерам продать принадлежащие им обыкновенные акции при поглощении снижает возможность выхода из акционерного капитала общества ее миноритарных акционеров в случае их несогласия с существенным изменением структуры собственности.

4.7. Практика привлечения внешнего аудитора для аудита финансовой отчётности.

От уровня квалификации и опыта внешнего аудитора, привлекаемого для ежегодного аудита финансовой отчетности общества, зависит уровень гарантий акционерам в отношении достоверности финансовой отчётности общества.

Проведение конкурсного отбора внешнего аудитора повышает уверенность акционеров в независимости и объективности этого аудитора и в том, что его услуги будут оплачены по оптимальным рыночным ставкам.

Предоставление внешним аудитором общества существенного объема неаудиторских услуг снижает уровень его независимости, что ставит под вопрос объективность оценки им достоверности финансовой отчетности. По прошествии некоторого времени продолжительные и тесные отношения с внешним аудитором снижают его независимость и объективность. Ротация аудиторской компании или как минимум ее партнеров, непосредственно работающих с компанией-заказчиком, позволяет повысить независимость и объективность заключения внешнего аудитора.

4.8. Наличие требования о независимости оценщика, привлекаемого компанией.

Общество должно обеспечить объективную оценку имущества в случае существенных корпоративных действий. Одним из механизмов обеспечения этого является привлечение независимого оценщика для оценки вовлечённого в существенные корпоративные действия имущества.

4.9. Наличие Положения об инсайдерской информации.

Общество должно создать механизмы, защищающие права акционеров в сфере использования инсайдерской информации, позволяющие снизить риск недобросовестного использования инсайдерской информации.

#### 4.10. Наличие перекрёстного владения акциями.

Наличие перекрёстного владения акциями повышает риски нарушения прав акционеров, так как предоставляет возможность менеджменту или крупным акционерам, участвующим в оперативном управлении, получить влияние, непропорциональное объёму акций, находящихся в их прямом владении. В этой связи общество должно исключить перекрёстное владение в своей практике.

#### 4.11. Наличие Положения об общих собраниях акционеров.

Наличие соответствующего Положения, закрепляющего процедуры проведения общих собраний акционеров, а также права и обязанности каждого его участника в соответствии с действующим законодательством, способствует высокому уровню проведения таких собраний.

5. Принятие обществом дополнительных обязательств по защите прав акционеров.

#### 5.1. Наличие в обществе Кодекса корпоративного поведения.

Разработка и утверждение собственного Кодекса корпоративного поведения говорит о заинтересованности общества принять на себя дополнительные обязательства по защите прав акционеров.

### II. Деятельность органов управления и контроля

При исследовании группы показателей «Оценка деятельности органов управления и контроля» анализируются:

- состав и деятельность совета директоров общества;
- состав и деятельность исполнительных органов общества;
- функционирование системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества;
- взаимодействие между собой органов управления общества.

#### 1. Состав и деятельность Совета директоров.

##### 1.1. Наличие Положения о Совете директоров.

Данное положение регулирует деятельность Совета директоров, что создаёт необходимые предпосылки для эффективной деятельности этого органа управления.

##### 1.2. Состав Совета директоров.

Состав совета директоров должен обеспечивать независимость и объективность принимаемых им решений, что в значительной сте-

пени зависит от соотношения в составе Совета директоров независимых, неисполнительных и исполнительных директоров.

Совет директоров также должен обеспечивать эффективность принимаемых решений, их взвешенность и обоснованность, что обеспечивается избранием в его состав лиц, обладающих необходимым уровнем компетентности и профессионализма.

Для эффективного исполнения своих функций члены Совета директоров должны обладать достаточным временем. Участие членов Совета директоров общества в советах директоров большого числа других обществ снижает их возможности по надлежащему исполнению своих обязанностей.

### *1.3. Практика проведения заседаний Совета директоров.*

Форма и регулярность проведения заседаний совета директоров оказывает значительное влияние на эффективность работы Совета директоров. Необходим разумный баланс между числом заседаний, а также различными формами (очная и заочная) заседаний совета.

Наличие плана заседаний Совета директоров способствует более эффективной деятельности Совета директоров, позволяет каждому члену заранее планировать своё участие в работе совета.

### *1.4. Наличие комитетов Совета директоров.*

Наличие комитетов в составе Совета директоров, как правило, повышает глубину подготовки принимаемых Советом директоров решений и их качество. Общество в зависимости от стоящих перед ним задач может создавать в структуре совета тот или иной комитет.

### *1.5. Комитет по вознаграждениям и назначениям.*

Наличие комитета по кадрам и вознаграждениям является условием проведения независимой и взвешенной политики вознаграждений в обществе. Эффективность деятельности комитета по кадрам и вознаграждениям зависит от его состава, закрепленных за ним функций, регулярности заседаний и правовой основы его деятельности.

### *1.6. Практика повышения квалификации членов Совета директоров.*

Практика повышения квалификации членов совета способствует повышению компетентности членов совета в области, в которой функционирует общество.

*1.7.* Практика привлечения членами Совета директоров внешних консультантов за счет средств акционерного общества.

Наличие практики привлечения членами Совета директоров внешних консультантов по отдельным вопросам компетенции совета позволяет повысить качество принимаемых советом решений.

*1.8.* Мотивация членов Совета директоров.

Общество должно создать эффективные механизмы мотивации членов Совета директоров для полноценного участия в работе совета, чтобы связать интересы каждого его члена с интересами общества.

Страхование ответственности членов совета, как правило, способствует установлению баланса между рисками и выгодами при принятии ими решений по проблемам деятельности общества.

*1.9.* Наличие в обществе процедуры декларирования членами совета своей аффилированности.

Общество должно обеспечить декларирование членами совета своей аффилированности. Наличие данной процедуры снижает риск возникновения конфликта интересов, позволяет обществу соблюдать требования законодательства по раскрытию данной информации.

*1.10.* Закрепление во внутренних документах общества обязанности членов Совета директоров раскрывать информацию о владении ценными бумагами эмитента, а также о продаже и (или) покупке ценных бумаг обществ.

Общество должно закрепить во внутренних документах обязанность каждого члена совета сообщать о проводимых операциях с ценными бумагами общества. Это позволяет снизить конфликт интересов в работе членов Совета директоров.

*1.11.* Вопросы, рассматриваемые на заседаниях Совета директоров.

Совет директоров должен рассматривать широкий круг вопросов формирования стратегии общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами. От круга вопросов, рассматриваемых на заседаниях совета, зависит его роль в системе корпоративного управления и эффективность деятельности совета.

*1.12.* Доступность информации для членов Совета директоров перед созывом заседаний.



От своевременности и полноценности предоставляемой членам Совета директоров информации зависит эффективность принимаемых советом решений.

## 2. Состав и деятельность исполнительных органов общества.

### 2.1. Наличие коллегиального исполнительного органа.

Наличие такого органа обычно рассматривается как фактор, обеспечивающий принятие более взвешенных решений по наиболее важным вопросам развития общества, находящихся в компетенции исполнительного органа.

2.2. Наличие положения или иного внутреннего документа помимо Устава, регламентирующего деятельность исполнительных органов.

Отдельный внутренний документ, регулирующий деятельность исполнительных органов общества, более четко и детально устанавливает рамки полномочий и обязанностей исполнительных органов.

### 2.3. Урегулирование конфликтов интересов.

Возможность выявлять существующие конфликты интересов в работе членов исполнительных органов и разрешать их повышает эффективность деятельности исполнительных органов и способствует защите прав акционеров. В частности, закрепление во внутренних документах общества обязанности членов исполнительных органов раскрывать информацию о владении ценными бумагами эмитента, а также о продаже и (или) покупке ценных бумаг общества позволяет выявлять и разрешать конфликты интересов членов исполнительных органов компании.

2.4. Зависимость вознаграждения членов исполнительных органов управления от результатов деятельности общества.

Общество должно обеспечить структуру и размер вознаграждений, выплачиваемых членам исполнительных органов общества таким образом, чтобы привязать их к результатам деятельности общества. Данная практика позволяет повысить мотивацию и ответственность членов исполнительных органов общества.

2.5. Наличие в обществе кадрового резерва для замещения ключевых должностных лиц.

Такая практика позволяет снизить риски, связанные с изменением персонального состава исполнительных органов общества. На-

личие в обществе программы преемственности и кадрового резерва для замещения ключевых должностей способствует устойчивому развитию общества.

#### 2.6. Процедура назначения генерального директора.

Совет директоров общества должен играть ключевую роль в процессе назначения генерального директора. Совет директоров должен регулярно оценивать деятельность генерального директора и принимать соответствующие управленческие решения.

3. Система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

#### 3.1. Независимость членов ревизионной комиссии.

Ревизионная комиссия общества должна обладать достаточной степенью независимости и объективности. Компания должна способствовать повышению независимости и объективности ревизионной комиссии.

3.2. Наличие внутреннего документа, утвержденного Советом директоров, регламентирующего осуществление внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

Такой документ позволяет снизить различные риски, связанные с деятельностью общества. Этот документ должен содержать описание принципов и механизмов системы внутреннего контроля, полномочия и ответственность входящих в нее структурных подразделений.

3.3. Осуществление Советом директоров не реже одного раза в год анализа и оценки действующей в обществе системы внутреннего контроля.

Регулярная оценка Советом директоров существующей в обществе системы внутреннего контроля повышает ее эффективность.

#### 3.4. Наличие службы внутреннего аудита.

Основной задачей службы внутреннего аудита является оценка эффективности существующей в компании системы внутреннего контроля.

Эффективность деятельности службы внутреннего аудита зависит от её подчинённости, правовой основы её деятельности, состава и выполняемых функций.

#### 3.5. Наличие Комитета по аудиту.

Наличие Комитета по аудиту является важным условием надлежащего контроля Совета директоров за финансово-хозяйственной деятельностью общества. Эффективность деятельности Комитета по аудиту зависит от его состава, закреплённых за ним функций, регулярности заседаний и правовой основы его деятельности.

4. Взаимодействие между органами управления общества.

4.1. Наличие в обществе должности корпоративного секретаря.

Наличие должности корпоративного секретаря – специального должностного лица, задачей которого является обеспечение соблюдения органами и должностными лицами общества процедурных требований, гарантирующих реализацию прав и интересов акционеров, повышает степень защиты прав акционеров, эффективность взаимодействия общества с акционерами, заинтересованными лицами, а также эффективность работы Совета директоров. Деятельность данного должностного лица должна регулироваться отдельным внутренним документом.

4.2. Информационное обеспечение заинтересованных лиц компании.

От информационного обеспечения заинтересованных лиц зависит эффективность их взаимодействия. Общество должно обеспечить получение членами совета директоров своевременной и полноценной информации о её деятельности. Это способствует взвешенности и эффективности принимаемых советом директоров решений.

III. Раскрытие информации

При оценке группы показателей «Уровень раскрытия информации» анализируются следующие подгруппы показателей:

- уровень раскрытия нефинансовой информации;
- уровень раскрытия финансовой информации;
- оценка общей дисциплины раскрытия информации;
- равнодоступность информации для всех акционеров и других заинтересованных лиц.

1. Уровень раскрытия нефинансовой информации.

1.1. Наличие внутреннего документа, отражающего информационную политику общества.

Общество должно утвердить отдельный документ, регулирующий информационную политику общества. Это позволяет систематизировать существующую практику раскрытия информации.

### 1.2. Раскрытие информации о структуре собственности.

Раскрытие обществом информации о структуре собственности повышает степень защиты прав существующих акционеров и повышает ее привлекательность для различных категорий инвесторов.

1.3. Раскрытие информации о членах совета директоров и членах исполнительных органов общества.

Данная информация позволяет акционерам и другим заинтересованным сторонам оценить компетентность членов органов управления общества, независимость членов совета директоров общества. Раскрытие информации о долях членов совета директоров и менеджмента в акционерном капитале общества и уровень их вознаграждений дает возможность оценить степень их мотивации и зависимости вознаграждения от результатов деятельности общества, исполнения ими своих обязанностей.

## 2. Уровень раскрытия финансовой информации.

### 2.1. Наличие публичной финансовой отчетности.

В соответствии с российским законодательством общество обязано раскрывать финансовую отчетность, подготовленную в соответствии с РСБУ.

Финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с МСФО, даёт заинтересованным лицам картину финансового положения общества, более соответствующую интересам инвесторов.

### 2.2. Раскрытие информации о существенных сделках.

Общество должно раскрывать информацию о всех существенных сделках общества, в том числе информацию о сделках с заинтересованностью и крупных сделках. Раскрытие данной информации позволяет заинтересованным лицам оценить эффективность использования и степень сохранности активов общества.

### 2.3. Информация о вознаграждении аудитора.

Раскрытие информации о вознаграждении аудитора, в том числе указание вида услуг, оказанных внешним аудитором, позволяет заинтересованным лицам оценить независимость и объективность внешнего аудитора.

## 3. Оценка общей дисциплины раскрытия информации.

3.1. Оперативность раскрытия информации в форме ежеквартального отчета.

Российское законодательство содержит набор требований к отчётности, которую общество должно раскрывать на интернет-сайте. Как правило, большая часть информации, раскрываемая обществом о своей деятельности, содержится в одной из форм такой отчётности – ежеквартальном отчёте. Несвоевременное раскрытие информации в форме ежеквартального отчёта снижает актуальность публичной информации об обществе. В этой связи своевременность раскрытия информации в форме ежеквартального отчёта является существенным фактором информационной прозрачности общества.

### 3.2. Раскрытие информации в форме годового отчета общества.

Российское законодательство содержит набор требований к форме и порядку раскрытия годового отчёта общества. Общество при раскрытии годового отчёта должно следовать нормам российского законодательства и обеспечивать предоставление годового отчёта всем заинтересованным лицам.

**4. Равнодоступность информации для всех акционеров и других заинтересованных лиц.**

**4.1. Раскрытие информации о деятельности общества на интернет-сайте.**

Активное использование обществом интернет-сайта обеспечивает оперативное предоставление информации о деятельности общества всем заинтересованным лицам.

**4.2. Равнодоступность информации для российских и зарубежных заинтересованных лиц.**

Несоответствие информации на русскоязычном и англоязычном интернет-сайтах общества порождает ситуацию дискриминации части инвесторов.

**IV. Деятельность акционерного общества в интересах иных заинтересованных сторон и корпоративная социальная ответственность**

**1. Наличие в обществе документа, закрепляющего принципы КСО, которым следует общество в своей деятельности.**

Наличие соответствующего документа позволяет систематизировать политику корпоративной социальной ответственности общества, создаёт её правовую основу, что повышает её эффективность.

**2. Наличие свода правил корпоративной этики (этический кодекс) общества.**

Кодекс корпоративной этики позволяет закрепить в обществе этические принципы ведения бизнеса, повышает имидж и деловую привлекательность общества.

3. Корпоративная социальная ответственность в отношении сотрудников общества и членов их семей.

Общество должно активно реализовывать проекты корпоративной социальной ответственности в отношении сотрудников и членов их семей. Оно должно стремиться к сглаживанию возможных конфликтов со своими сотрудниками.

4. Корпоративная социальная ответственность в отношении населения по месту деятельности общества.

Активное участие общества в формировании окружающей среды, а именно развитие человеческого потенциала в регионе, в котором работает общество, в конечном счете, создаёт благоприятную среду для деятельности общества, способствует его устойчивому развитию. Повышение имиджа общества как социально ориентированной компании влияет также реализация спонсорских и благотворительных проектов и добросовестные отношения с органами государственной власти.

5. Политика корпоративной социальной ответственности по отношению к окружающей среде.

Общество должно проводить активную политику по защите окружающей среды, максимально снижать своё вредное воздействие на окружающую среду, способствовать воспроизводству окружающей среды.

6. Политика корпоративной социальной ответственности по отношению к конкурентам и контрагентам общества.

Общество в своей деятельности должно избегать конфликтов с контрагентами общества. Этому способствует реализация проектов корпоративной социальной ответственности по отношению к контрагентам общества. Устойчивому развитию общества и повышению его деловой репутации также способствует добросовестное поведение общества во взаимоотношениях с контрагентами и конкурентами общества.

7. Подготовка обществом социальной отчётности.

Общество должно раскрывать свои социальные инициативы в соответствии со стандартами GRI или AA1000. Это позволяет оце-

нить эффективность и необходимость соответствующих социальных инициатив общества.

В итоге в зависимости от качества корпоративного управления компании участники рейтинга отнесены к одному из следующих рейтинговых классов.

Национальный рейтинг корпоративного управления присваивается по шкале от «НРКУ 1» (низшая оценка) до «НРКУ 10» (высшая оценка) (табл. 10.1):

Таблица 10.1

### Оценка Национального рейтинга корпоративного управления

<b>НРКУ 10</b>	<b>Передовая практика корпоративного управления</b>
<b>НРКУ 9+</b>	Компания с НРКУ от 8+ до 10 имеет незначительные риски корпоративного управления. Компания, имеющая такой НРКУ, соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и в полной мере следует рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления, а также соблюдает значительное число рекомендаций международной передовой практики корпоративного управления.
<b>НРКУ 9</b>	
<b>НРКУ 8+</b>	
<b>НРКУ 8</b>	
<b>НРКУ 8</b>	<b>Развитая практика корпоративного управления</b>
<b>НРКУ 7+</b>	Компания с НРКУ от 6 до 8 имеет низкие риски корпоративного управления. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует большей части рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления и отдельным рекомендациям международной передовой практики корпоративного управления.
<b>НРКУ 7</b>	
<b>НРКУ 6+</b>	
<b>НРКУ 6</b>	
<b>НРКУ 5+</b>	<b>Средняя практика корпоративного управления</b>
<b>НРКУ 5</b>	Компания с НРКУ от 4 до 5+ имеет умеренные риски корпоративного управления. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, однако инициативы по внедрению базовых рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления носят незначительный характер.
<b>НРКУ 4+</b>	
<b>НРКУ 4</b>	
<b>НРКУ 3+</b>	
<b>НРКУ 3</b>	<b>Низкая практика корпоративного управления</b>
<b>НРКУ 2+</b>	Компания с НРКУ от 1 до 3+ имеет высокие риски корпоративного управления. Компания допускает несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, текущая практика корпоративного управления компании не соответствует большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления
<b>НРКУ 2</b>	
<b>НРКУ 1+</b>	
<b>НРКУ 1</b>	

Низкая практика корпоративного управления. Компания с НРКУ от 1 до 3+ имеет высокие риски корпоративного управления. Компания допускает несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, текущая практика корпоративного управления компании не соответствует большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления.

В целях анализа состояния нами по согласованию с Министерством имущественных отношений Республики Коми был проведен рейтинг корпоративного управления в акционерных обществах с государственной долей, который показывает состояния корпоративного управления для российских и международных стратегических, портфельных и институциональных инвесторов, заинтересованных в инвестициях в российскую и республиканскую экономику и нуждающихся в информации о корпоративном управлении как факторе снижения инвестиционных рисков.

Для определения проблемных или, наоборот, выигрышных моментов в практике корпоративного управления были выделены следующие параметры определения уровня корпоративного управления:

- структура и практика работы совета директоров акционерного общества (уд. вес параметра 18%);
- права акционеров акционерного общества (уд. вес параметра 15%);
- раскрытие информации об акционерном обществе (уд. вес параметра 16%);
- структура и практика деятельности исполнительных органов акционерного общества (уд. вес параметра 14%);
- дивидендная политика акционерного общества (уд. вес параметра 12%);
- контроль за финансово-хозяйственной деятельностью акционерного общества (уд. вес параметра 11%);
- структура уставного капитала и влияние акционеров (уд. вес параметра 7%);
- ведение реестра акционерного общества (уд. вес параметра 5%);
- разрешение корпоративных конфликтов (уд. вес параметра 2%).

В методике определения уровня корпоративных отношений была предложена следующая шкала:

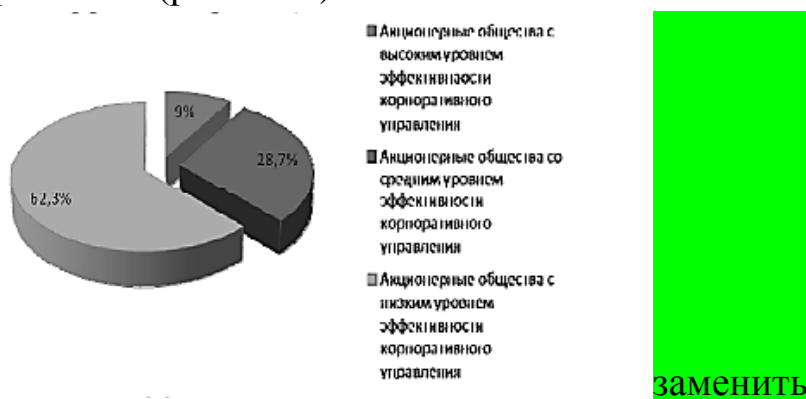


- **уровень А:** компании с высоким уровнем эффективности корпоративного управления. К **уровню А** относятся компании с высоким уровнем корпоративных отношений, соблюдающие все требования российского законодательства, а также в значительной степени следующие в своей практике рекомендациям Кодекса корпоративного управления (8-10 баллов по 10-балльной шкале);

- **уровень Б:** компании со средним уровнем эффективности корпоративного управления. К **уровню Б** относятся компании со средним уровнем корпоративного управления, не нарушающие требования закона и частично применяющие в своей деятельности рекомендации Кодекса корпоративного управления (5-8 баллов по 10-балльной шкале);

- **уровень В:** компании с низким уровнем эффективности корпоративного управления. К **уровню В** относятся компании с низким уровнем корпоративного управления, нарушающие требования законодательства Российской Федерации в области корпоративных отношений и не применяющие положения Кодекса корпоративного управления (от 1 до 4 баллов по 10-балльной шкале).

В результате проведенной нами работы по определению уровня корпоративных отношений акционерные общества Республики Коми с долей государственной собственности были классифицированы следующим образом: акционерные общества с высоким уровнем эффективности корпоративного управления, компании со средним уровнем и акционерные общества, где корпоративное управление неэффективно (рис. 10.2).



**Рис. 10.2. Уровень эффективности корпоративного управления**

По итогам определения уровня корпоративного управления были выделены основные проблемы в области корпоративных отношений акционерных обществ Республики Коми с долей государственной собственности:

- неприменение или недостаточное применение положений Кодекса корпоративного управления;
- незаинтересованность компаний в области раскрытия информации;
- отсутствие Положения о дивидендной политике;
- неэффективность работы совета директоров как органа общего руководства и контроля, отсутствие независимых директоров;
- формальность деятельности ревизионной комиссии;
- отсутствие механизмов предотвращения и разрешения корпоративных конфликтов;
- отсутствие эффективного механизма стимулирования менеджмента компании;
- возможность вывода активов менеджментом;
- неэффективность контроля над крупными сделками.

Исследование проводилось в акционерных обществах с долей государственной собственности (выборка составила 37 акционерных обществ с долей государственной собственности из 50). По отраслям выборка составила: 64,7 % акционерных обществ, работающих в промышленности; 29,3 % акционерных обществ, работающих в сельском хозяйстве; 6 % акционерных обществ, предоставляющих услуги. Хотя доля этих акционерных обществ в общем количестве акционерных обществ республики невелика, на наш взгляд проведенная нами работа дает представление об уровне корпоративного управления акционерных обществ республики в целом.

Проведенное исследование позволило констатировать тот факт, что внедрение корпоративного управления в акционерных обществах способно усилить инвестиционную привлекательность большинства акционерных обществ Республики Коми. Но комплексный подход к формированию и развитию корпоративного управления и, как следствие, привлечению инвестиций может быть реализован, только если будут обеспечена координация действий органов государственной власти, прямо и косвенно влияющих на корпоративное управление, а также в том случае, если компании сами будут спо-

способствовать внедрению принципов эффективного корпоративного управления. Главным результатом совершенствования корпоративных отношений будет обеспечение защиты интересов акционеров, повышение инвестиционной привлекательности, капитализации и эффективного функционирования акционерных обществ в интересах бизнеса и на благо экономики.

Проведенный нами анализ по определению уровня корпоративного управления в акционерных обществах Республики Коми показал, что несоответствие норм корпоративного права, регулирующих отношения между субъектами корпоративного управления, в России приводило и сейчас приводит:

- к размыванию акционерного капитала;
- нарушению прав акционеров;
- выводу активов;
- враждебным поглощениям без должной компенсации;
- манипулированию результатами общего собрания;
- незаконным приемам передела собственности (внесение изменений в реестр акционеров, в результате которого часть акционеров компании лишалась своей доли в уставном капитале).

### **Библиографический список**

#### ***Основной:***

1. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2014. 180 с.
2. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Современные механизмы эффективного управления компаниями : монография. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. 304 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
2. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Корпоративное управление: теория и практика. М.: ЭконИнформ, 2010. 259 с.
4. Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2009. 177 с. [Электронный ресурс]. URL: [http://koet.syktsu.ru /](http://koet.syktsu.ru/)
5. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие. 3-е изд. М.: Дашков и Ко, 2012. 440 с.

### *Дополнительный:*

1. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
2. Румянцева И.А. Сотрудничество в современном менеджменте : учебное пособие для студ. всех спец. / И.А. Румянцева (ГУУ), отв. ред. Э.М. Коротков (ГУУ), кол. авт. М-ва образования и науки РФ, кол. авт. ГУУ, Ин-т нац. и мировой экономики. М.: ГУУ, 2010.
3. Шихвердиев А.П. Серяков А.В. Социальная ответственность бизнеса : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
4. Сейфуллаева М.Э. Международный менеджмент : учебное пособие. М.: Кнорус, 2012.
5. Шиткина И.С. Корпоративное право: практический курс : учебно-методическое пособие для студ. вузов / МГУ им. М.В. Ломоносова. М.: КноРус, 2012. 208 с.
6. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Кузнецов А.В. Корпоративное право в системе корпоративного управления : монография. М.: ИЦ «Акционер», 2006. 343 с.
7. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
8. Кашанина Т.В. Корпоративное право : учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ЮРАЙТ, 2010. 899 с.
9. Шихвердиев А.П., Круссер Н.Г., Ткачев С.А. Контроллинг в системе корпоративного управления как инструмент повышения эффективности региональной экономики : монография. М.: Издательский центр «Акционер», 2008. 185 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
10. Шихвердиев А.П. Управление конкурентоспособностью в малом и среднем бизнесе : учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во СыктГУ, 2012. 149 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktsu.ru/>
11. Шихвердиев А.П. Надлежащий уровень корпоративного управления как основополагающий фактор инвестиционной привлекательности компании и повышения инвестиционного климата региона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 4. С.157-169.

## Контрольно-измерительные материалы к теме № 10

### *Вопросы для самопроверки:*

1. Что такое аудит корпоративного управления?
2. Какие этапы включает в себя аудит корпоративного управления?
3. Что такое Национальный рейтинг корпоративного управления и каково его значение?
4. Какие основные компоненты корпоративного управления подлежат аудиту корпоративного управления?
5. Для чего необходимы рейтинги?

### **Кейс № 1. Информационная политика общества**

Открытое акционерное общество «Рассвет» занимается производством соков. Акции компании на фондовом рынке не торгуются. Доля компании на региональном рынке соков составляет менее 2 %. В прошлом году на рынок вышли еще две компании по производству соков, что усилило конкуренцию на этом рынке. За последние два года выручка возросла на 10 %, а прибыль сократилась на 0,5 %. С момента создания компании дивиденды акционерам не выплачивались. Вознаграждение членам Совета директоров не выплачивается.

Перспективным планом развития общества намечено:

- увеличить долю общества на рынке до 6-8%;
- выйти на фондовый рынок;
- обеспечить выплату дивидендов акционерам-владельцам обыкновенных;
- обеспечить прибыльность производства

### **Задания:**

1. В рамках информационной политики разработайте перечень информации о компании, которая должна быть общедоступной.
2. В рамках информационной политики разработайте перечень конфиденциальной информации.

## **Кейс № 2. Комитет по аудиту**

Открытое акционерное общество «Машстрой» занимается производством оборудования для энергетики, горнодобывающей, нефтедобывающей промышленности. Доля компании на российском рынке составляет более 8 %. За последние два года выручка выросла на 20 %, прибыль выросла на 15 %. Однако существенной проблемой для общества остается высокая текучесть квалифицированного персонала. Между тем именно наличие квалифицированного персонала является одним из ключевых конкурентных преимуществ компании. Генеральный директор утверждает, что причиной подобной ситуации является низкий уровень оплаты труда специалистов и активные действия конкурентов. Однако при этом независимая оценка рынка труда показывает, что оплата труда специалистов компании находится на среднерыночном уровне.

### ***Вопросы и задания:***

1. Определите последовательность действий членов комитета по аудиту в связи со сложившейся ситуацией.
2. С какими органами управления компании будет взаимодействовать комитет по аудиту для эффективного решения возникших проблем?

## **Кейс № 3. Комитеты**

Рассмотрев вопросы внутреннего контроля, Совет директоров ОАО «Рассвет-строй» решил создать в составе совета комитет по аудиту. В числе ключевых задач комитета по аудиту – мониторинг эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. На ближайшем заседании комитета решено составить перечень и дать оценку основным рискам, с которыми сталкивается ОАО «Рассвет-строй» при реализации текущей стратегии. Текущая стратегия ОАО «Рассвет-строй» предполагает увеличение доли рынка компании с 5 % до 15 % в ближайшие три года за счет повышения качества продукции и эффективного управления торговой маркой и предполагает существенное увеличение (вдвое) производственных мощностей предприятия за счет привлечения стороннего (желательно зарубежного) инвестора.

### ***Задание 1***

1. Какие сферы бизнеса требуют особого внимания с точки зрения внутреннего контроля при реализации текущей стратегии?

2. Идентифицируйте возможные события, связанные с основными источниками риска, которые могут оказать влияние на достижение целей ОАО «Рассвет-строй».

3. Оцените выявленные риски по параметрам «вероятность» и «значимость» по 4-балльной шкале

### ***Задание 2***

1. Идентифицируйте возможные события, связанные с основными источниками риска, которые могут оказать влияние на достижение целей ОАО «Рассвет-строй» в области продаж.

2. Определите границу приемлемого для компании уровня финансовых потерь, выше которой потери будут значимы для компании.

3. Оцените выявленные риски по параметрам «вероятность» и «значимость» по 4-балльной шкале.

4. Нанесите выявленные риски на карту оценки рисков

№ п/п	Выявленные риски	Вероятность	Значимость

*Учебное издание*

**Шихвердиев Ариф Пирвелиевич**

**Корпоративное управление**

*Учебное пособие*

*для реализации образовательных программ в рамках  
Государственного плана подготовки управленческих кадров  
для организаций народного хозяйства Российской Федерации*

Редакторы Е.М. Насирова, С.Б. Свигзова, Л.Н. Руденко

Корректор **Л.В. Гудырева**

Верстка и компьютерный макет А.А. Ергаковой

Подписано в печать 02.03.2015. Печать ризографическая.  
Гарнитура Times New Roman. Бумага офсетная. Формат 60x84/16.

Усл. п. л. 14,5. Уч.-изд.л. 10,6.

Заказ № **30**. Тираж 500 экз.

Издательский центр СГУ им. Питирима Сорокина  
167023. Сыктывкар, ул. Морозова, 25



**Автор:**

**Шихвердиев А.П.** – доктор экономических наук, профессор, академик РАН, заведующий кафедрой экономической теории и корпоративного управления Сыктывкарского государственного университета, член Российского сообщества корпоративных директоров