

УДК 338.24

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ:
ПОДХОДЫ К ТРАКТОВКЕ И МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

*канд. экон. наук М.В. МОЛОХОВИЧ
(Белорусский государственный университет, Минск)*

Исследуются теоретико-методологические и практические аспекты совершенствования корпоративного управления. Определены основные подходы к трактовке термина «корпоративное управление», выявлена специфика каждого из них, накладывающая отпечаток на выбор мер и способов построения эффективной системы корпоративного управления в практике деятельности хозяйствующих субъектов, обоснованы приоритетные направления совершенствования механизмов корпоративного управления в организациях различных типов.

Ключевые слова: *корпоративное управление, корпоративная структура, объединение, акционерное общество, взаимодействие, механизмы корпоративного управления, эффективность.*

Введение. Современный мир предъявляет все новые требования к компаниям, уровню их развития и способности адаптироваться к непрерывным изменениям внешней среды. Только высокоорганизованные хозяйствующие субъекты, функционирующие как целостная однородная система, способны длительное время удерживать лидирующие позиции на рынке, успешно конкурировать с другими представителями отрасли. И, несмотря на то, что эффективность компании и ее конкурентоспособность зависят от множества факторов, особая роль принадлежит способности ее членов гармонично взаимодействовать в процессе совместной деятельности и их умению подчинять личные интересы общей цели развития организации. Достижение баланса интересов взаимодействующих сторон на всех уровнях функционирования компании выступает гарантом ее стабильности и устойчивости, обеспечивает рациональное использование имеющихся средств и ресурсов. Однако, достижение такого состояния сопряжено со множеством трудностей и не представляется возможным без выработки действенных механизмов управления всем множеством корпоративных взаимоотношений, связей и процессов. Иными словами, построение эффективной системы корпоративного управления и непрерывное совершенствование механизмов его реализации должно стать приоритетной задачей каждого хозяйствующего субъекта, стремящегося к успешному функционированию в долгосрочной перспективе. Ведь от результатов решения данной задачи зависит не только финансовое состояние и уровень развития компании, но и ее инвестиционная привлекательность, заинтересованность иных представителей рынка во взаимодействии и сотрудничестве с ней. В этой связи, необходимость дополнительной проработки теоретических аспектов и обоснования практических рекомендаций по совершенствованию механизмов корпоративного управления в организациях различных типов приобретает особую актуальность.

Основная часть. Исследование теоретико-методических и методологических разработок по вопросам организации и развития корпоративного управления в отечественной и зарубежной практике показало, что в настоящее время существует огромное множество определений данного термина, которые по своей сути можно отнести к двум укрупненным подходам. Первый из них базируется на толковании корпоративного управления как управления в различных организациях, представляющих собой сложные хозяйственные системы. Второй, более узкий, подразумевает использование данного термина исключительно в отношении акционерных обществ и возникающих в них взаимоотношений [1; 2].

Определения исследуемой категории, наиболее полно раскрывающие ее сущность в рамках каждого из выделенных подходов, а также преимущества и недостатки указанных трактовок представлены на рисунках 1 и 2.

Из приведенных трактовок следует, что независимо от принадлежности к тому или иному подходу, практически в каждой из них содержится указание на прямую связь корпоративного управления с достижением целей создания и функционирования организации. Кроме того, во многих определениях особо выделена его нацеленность на достижение баланса интересов различных участников корпоративных отношений. Все это подчеркивает ценность корпоративного управления с точки зрения обеспечения максимальной эффективности бизнеса, привлечения инвестиций, выполнения комплекса юридических и социальных обязательств компании [1]. Что касается различий в толковании его сути, то это во многом обусловлено неоднозначностью понимания сущности термина «корпорация», который, по мнению большинства авторов, взят за основу при создании категории «корпоративное управление».

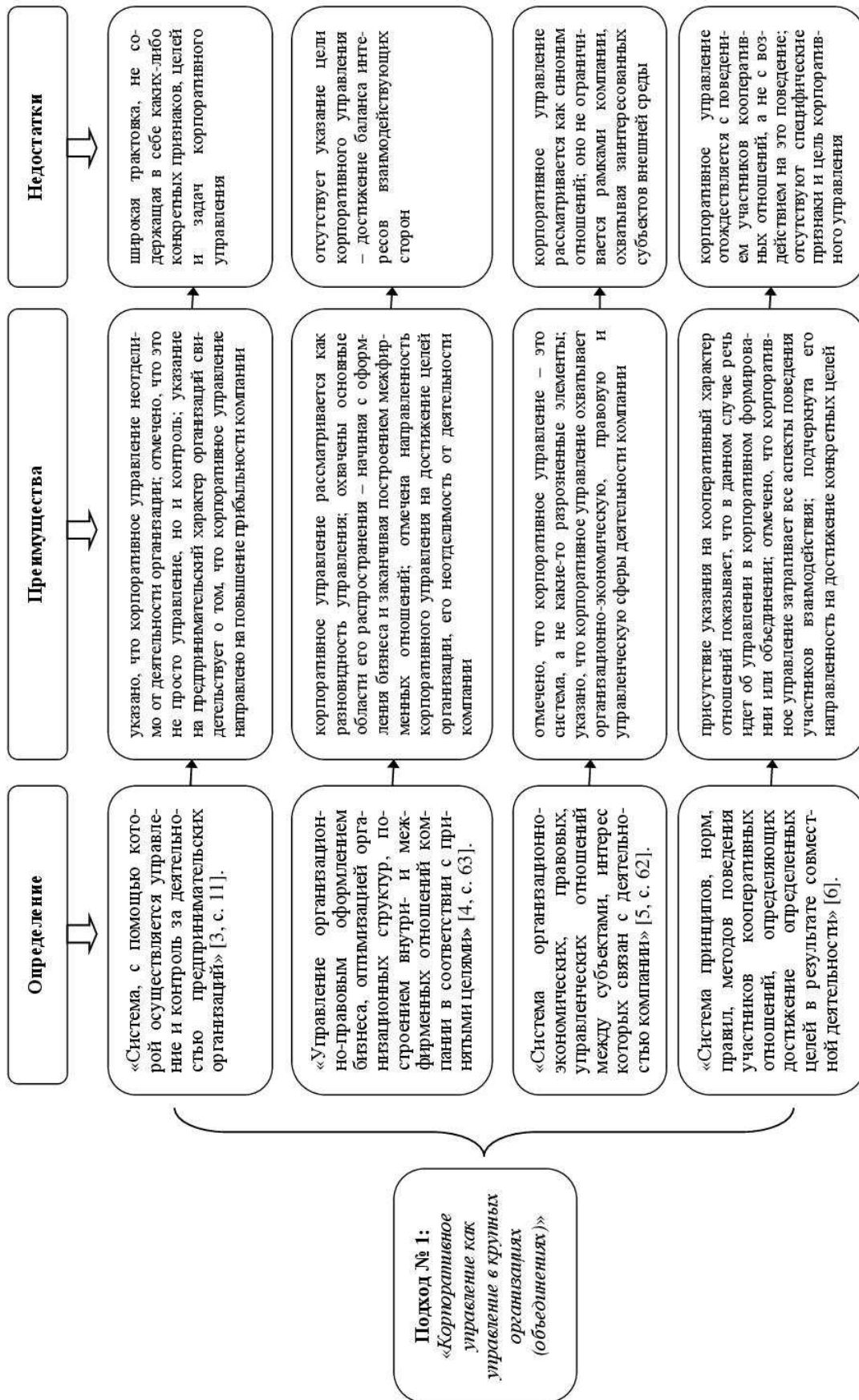


Рисунок 1. – Определение термина «корпоративное управление» как управления в крупных организациях (объединениях), их преимущества и недостатки
 Источник: разработка автора на основе данных литературных источников и собственных исследований.

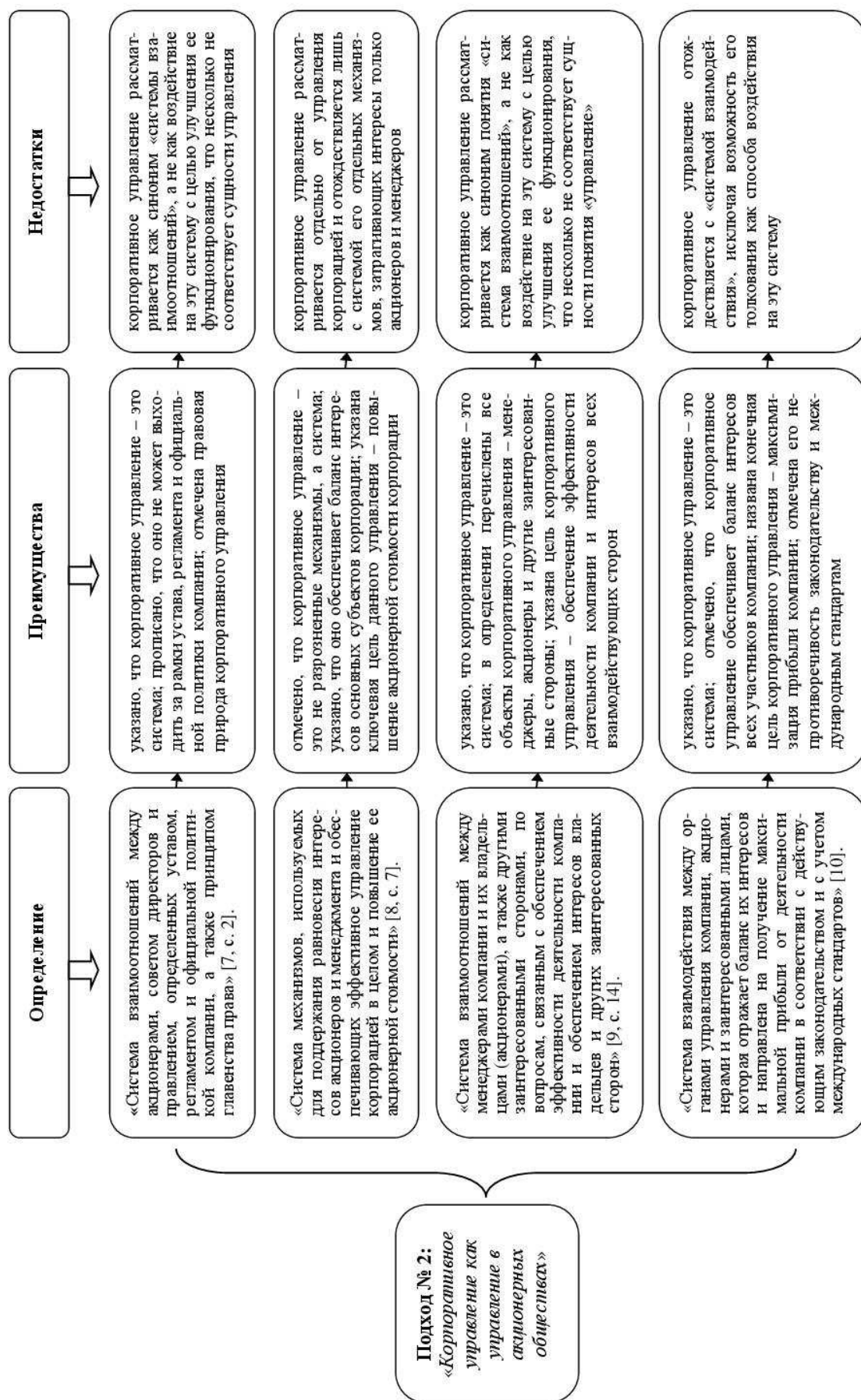


Рисунок 2. – Определение термина «корпоративное управление», как управления в акционерных обществах, их преимущества и недостатки

Источник: разработка автора на основе данных литературных источников.

В российской юридической доктрине сформировалось несколько подходов к определению термина «корпорация»:

- «... корпорация – это юридическое лицо (и коммерческое, и некоммерческое), основанное на отношениях членства (участия)»;
- «... под корпорациями понимаются только коммерческие организации, основанные на членстве (участии)»;
- «... к корпорациям относятся только хозяйственные общества»;
- «... под корпорациями подразумевают в основном сложные хозяйственные структуры, организованные по иерархическому принципу (такие как концерны, холдинги, финансово-промышленные группы и т.п.) и основанные преимущественно на акционерной собственности» [11, с. 22–25].

Первая точка зрения, базирующаяся на максимально широком понимании корпорации как юридического лица, основанного на отношениях членства (участия), получила легальное закрепление в Гражданском кодексе Российской Федерации и по своему масштабу охватывает все иные мнения по данному вопросу [11, с. 22]. Однако, несмотря на это многие авторы отождествляют корпорацию исключительно с акционерным обществом и уже в соответствии с этим определяют область распространения корпоративного управления. Но, как отмечает Е.А. Суханов в своей статье «Реформа Гражданского кодекса РФ и проблемы современного развития российского гражданского права», недопустимо рассматривать в качестве синонимов понятия «корпорация» и «акционерное общество» и игнорировать товарищества (партнерства) и кооперативы [12, с. 12]. Соглашаясь с мнением данного автора и опираясь на исследование иных научных разработок и публикаций, можно сделать вывод, что акционерное общество является разновидностью корпорации, а не ее единственным аналогом. Следовательно, второй подход к толкованию термина «корпоративное управление» является более узким и может рассматриваться как частное проявление корпоративного управления, учитывающее специфику акционерной формы собственности, и не противоречит мнениям представителей первого подхода.

Аналогичная ситуация наблюдается и в практике функционирования корпоративных организаций в Республике Беларусь. В отличие от России, в белорусском гражданском законодательстве легальное определение термина «корпорация» отсутствует [12, с. 13]. В национальных системах права данный термин может применяться как в отношении акционерных обществ, так и применительно к иным хозяйственным обществам, товариществам, кооперативам, а также для характеристики различных форм международного сотрудничества (экономического, научно-технического и т.д.), проявляющихся в создании международных организаций [12]. То есть термин «корпоративное управление» может использоваться применительно ко всем перечисленным организационно-правовым формам хозяйствующих субъектов. Однако, в последние годы широкое распространение получила практика преобразования различных субъектов хозяйствования в акционерные общества и создания на их базе холдингов, что предопределило направление научных исследований многих отечественных ученых, вызвав повышенный интерес к исследованию проблем корпоративного управления в организациях акционерного типа.

Современное зарубежное законодательство, по мнению О.А. Макаровой, также «не использует унифицированного определения корпорации, а сам термин «корпорация» в национальных правовых порядках понимается по-разному» [11, с. 25], что не накладывает ограничений на возможность использования термина «корпоративное управление» в отношении различных организаций и их объединений.

Подводя итог вышесказанному, следует еще раз отметить, что все множество трактовок термина «корпоративное управление» и подходов к его толкованию можно сгруппировать в два направления: управление в крупных организациях (сложных хозяйствующих субъектах) и управление в акционерных обществах. Причем с позиции выбора механизмов корпоративного управления и обоснования путей их совершенствования наибольший интерес представляет исследование данного типа управления в корпоративных структурах, зачастую объединяющих в своем составе представителей различных секторов национальной экономики, и в акционерных обществах, эффективное функционирование которых во многом зависит от согласованности интересов владельцев и менеджеров компании. Специфика построения систем корпоративного управления в указанных хозяйствующих субъектах обусловлена составом их участников, выступающих основными носителями интересов компании.

В первом случае механизмы управления должны выбираться с учетом отраслевых особенностей объединившихся организаций, уровня их развития, возможностей стать составными элементами единой технологической цепи и т.д. Ведь, каждый из участников объединения уже является сложной системой, обладающей своими ценностями, интересами и целями, которые могут идти в разрез с ценностями, интересами и целями других его членов. А потому механизмы корпоративного управления должны быть направлены на поиск и достижение баланса между ними, предотвращение конфликта интересов участников корпоративной структуры.

Во втором случае носителями интересов компании выступают физические лица – менеджеры, акционеры, финансовые инвесторы. Следовательно, применяемые механизмы корпоративного управления,

должны регулировать в первую очередь их взаимодействие друг с другом и уже затем – с представителями внешней среды.

Каждый из указанных вариантов требует более детального рассмотрения и проработки в силу своей значимости в обеспечении эффективного функционирования хозяйствующих субъектов.

Сложность выработки эффективных механизмов корпоративного управления в крупных объединениях заключается, в первую очередь, в проблематичности взаимоувязки интересов объединившихся хозяйствующих субъектов, ставших, по сути, структурными частями вновь созданной организации. А потому основой формирования системы корпоративного управления в данных структурах должно стать ее построение на определенных принципах, важнейшими из которых являются: принцип прозрачности; справедливости; доступности; оперативности; полноты и достоверности информации на всех уровнях деятельности корпоративной структуры (начиная с уровня трудового коллектива и заканчивая уровнем объединения) [13]. Выбор данных принципов обусловлен тем, что целью создания любого корпоративного формирования является усиление взаимного действия его участников или достижение эффекта синергии. В случае, когда кто-либо из них будет испытывать недостаток информации, усомнится в ее достоверности или ощутит несправедливость принимаемых решений (особенно при распределении доходов от совместной деятельности), может возникнуть обратный эффект, ведущий к разрушению хозяйственных связей и ухудшению финансового состояния участников корпоративных отношений. Соблюдение же перечисленных принципов обеспечит баланс между личными и общими интересами объединившихся хозяйствующих субъектов, между социальными и экономическими целями корпоративной структуры; определит наиболее эффективные пути и инструменты разработки механизмов решения поставленных задач; позволит достичь максимально возможной гармонизации интересов всех категорий участников корпоративного формирования [14].

Важным механизмом корпоративного управления в крупных корпоративных формированиях выступает создание системы обратной связи, позволяющей обнаруживать отклонения между принимаемыми решениями и достигаемыми результатами и вносить в процесс управления корректирующее воздействие. Обратная связь в данном случае является мощным инструментом информационного обмена между всеми звеньями управленческой цепи, позволяющим непрерывно отслеживать результаты принятых управленческих решений. Наличие обратной связи между руководством и подчиненными важно для любой организации – ведь она свидетельствует о завершенности процесса управления, но в объединениях данная связь приобретает особый смысл в силу сложности структуры управления и потребности непрерывного согласования действий множества подразделений и работников корпоративного формирования. Чтобы упорядочить процесс их взаимодействия и наладить четкую систему обмена информацией необходимо сформировать определенную иерархию соподчиненности. Так, в крупных объединениях построение эффективной системы обратной связи должно охватывать три основных уровня:

1-й уровень: работники структурных подразделений объединения – их непосредственные начальники (менеджеры низового звена);

2-й уровень: начальники отделов, цехов, участков и т.д. – руководители подразделений корпоративной структуры (менеджеры среднего звена);

3-й уровень: руководители подразделений объединения – руководство корпоративного формирования (менеджеры высшего звена).

Более низкие уровни могут формироваться посредством делегирования менеджерами определенных полномочий своим подчиненным, однако основной обмен информацией должен происходить именно в рамках выделенных систем взаимодействия, так как в этом случае будут определены основные центры ответственности за оперативность распространения информации, ее достоверность и адресность. На каждом из трех уровней руководители должны отслеживать правильность исполнения поставленных задач и в случае каких-либо сбоев корректировать процесс доведения информации до исполнителей.

Создание эффективной системы обратной связи в корпоративных структурах не представляется возможным без использования современных средств коммуникаций и внедрения компьютерно-информационных систем управления. Особенно важным решением данной проблемы является для объединений, структурные подразделения которых территориально разобщены и находятся на больших расстояниях друг от друга и от головной компании.

Не менее значимым способом правильного и эффективного построения системы корпоративного управления является соблюдение элементарных норм делового поведения при реализации интересов всех участников корпоративных отношений. Достижению этого во многом будет способствовать выполнение рекомендаций, предписанных Сводом правил корпоративного поведения, рекомендованным к применению приказом Министерства финансов Республики Беларусь от 18 августа 2007 года № 293. Данный Свод правил содержит требования к корпоративному поведению, сформулированные на основе принципов корпоративного управления ОЭСР, международной практики корпоративного поведения и требований белорусского законодательства. Он предназначен для разъяснения целей и подробного из-

ложения наилучшей практики в области корпоративного поведения, применимой в белорусском контексте [14]. Однако, приняв за основу данные правила, каждая крупная компания должна выработать свой собственный Кодекс корпоративного поведения, учитывающий специфику ее создания и функционирования и предписывающий нормы и правила поведения ее членов. В разработке данного Кодекса должны принимать участие представители различных уровней функционирования организации, что позволит учесть мнения как руководителей и специалистов, так и рядовых работников компании. В свою очередь это позволит выработать общую систему ценностей, правил и установок, разделяемых всем трудовым коллективом и тем самым повысить управляемость организации.

Эффективному осуществлению корпоративного управления будет способствовать и повышение роли системы внутреннего контроля. Она должна быть соразмерной характеру и масштабам проводимых операций и охватывать всю деятельность объединения. Органы управления должны быть соответствующим образом информированы об организации и результатах работы внутреннего контроля. К тому же, служба внутреннего контроля должна иметь независимый статус и выступать подотчетной структурой руководства объединения [14]. Иными словами, необходимо сформировать небольшой отдел, основной задачей сотрудников которого будет контроль за исполнением всех поставленных задач, своевременностью и качеством организации всех внутрифирменных процессов.

Выбирать определенные механизмы корпоративного управления следует с учетом необходимости их ориентации на динамику развития объединения. Формирование корпоративной структуры не исчерпывается разработкой стратегии, построением эффективной организационной структуры, системы управления и т.д. Ведь она существует в постоянно изменяющейся среде и сама является динамичной системой. Следовательно, для сохранения эффективности в меняющейся обстановке она должна уметь реагировать на возникающие вызовы и иметь инструменты для быстрых изменений, соответственно, механизмы корпоративного управления должны также включать и инструментарий реакций на изменения.

Как уже было отмечено, вторым важнейшим направлением в исследовании проблем развития корпоративного управления в хозяйствующих субъектах является его организация в акционерные общества. Как и в случае с крупными компаниями, созданными на объединенных началах, в акционерных обществах построение системы корпоративного управления следует начинать с выработки принципов, составляющих его стержневую основу. Здесь стоит отметить, что не смотря на все отличия в составе, устройстве, правовой природе и т.д. рассматриваемых хозяйствующих субъектов (объединений и акционерных обществ), ключевые принципы организации корпоративного управления в них полностью совпадают: без соблюдения принципов прозрачности, справедливости, доступности, оперативности, полноты и достоверности информации не возможно построить эффективную систему взаимоотношений между менеджерами, акционерами и другими сторонами, заинтересованными в результатах деятельности компании.

Что касается совершенствования корпоративного управления в акционерных обществах, то его главным направлением должна стать разработка средств по предотвращению конфликта интересов основных участников. Достижению этого будет способствовать четкое определение прав и обязанностей всех взаимодействующих сторон, закреплённое документально и доведенное до сведения каждого участника корпоративных отношений, а также выработка действенных механизмов разрешения спорных ситуаций, базирующихся на принципах справедливости и равноправия. При этом данные меры являются одинаково актуальными как для небольшого предприятия, созданного в форме акционерного общества, так и для крупного холдинга, разница состоит лишь в численности взаимодействующих субъектов и сложности достижения баланса их интересов. Следует отметить уникальность ситуации: являясь с одной стороны компанией акционерного типа, а с другой – мощной корпоративной структурой, холдинг может сочетать в себе различные подходы к формированию эффективной системы корпоративного управления, пользуясь преимуществами своего хозяйственного устройства.

Также совершенствование механизмов корпоративного управления в акционерных обществах не представляется возможным без повышения эффективности деятельности членов органов их управления [15]. В качестве таких мер следует выделить, в первую очередь, инструменты стимулирования деятельности данных членов: вознаграждение за достижение успехов, разработка обширной системы бонусов и компенсаций, внедрение опционных программ, страхование ответственности членов органов управления и т.д. Не менее важной будет и разработка санкционных мер в отношении различных нарушений и неисполнения либо ненадлежащего исполнения возложенных на них обязанностей.

Внедрение предложенных мероприятий в практику акционерных обществ позволит создать основу для построения эффективных систем корпоративного управления, отвечающих запросам участников корпоративных отношений и их внешнего окружения.

Заключение. Таким образом, выбор механизмов корпоративного управления зависит от специфики создания и функционирования хозяйствующего субъекта, состава его участников и масштабов деятельности. Непрерывное совершенствование данных механизмов обеспечит гармоничное функциониро-

вание всех сторон, заинтересованных в результатах деятельности компании, приведет к росту доходов и конкурентоспособности организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Молохович, М.В. Сущность, проблемы и перспективы развития корпоративного управления / М.В. Молохович // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 120-летию со дня рожд. П.О. Сухого, Гомель, 26–27 нояб. 2015 г. / ГГТУ им. П.О. Сухого; под ред. В.В. Кириенко. – Гомель, 2015. – С. 103–105.
2. Молохович, М.В. Механизм гармонизации экономических интересов участников корпоративных структур / М.В. Молохович // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития : материалы XIX Междунар. науч. конф., Минск, 18–19 окт. 2018 г. : в 3 т. / НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь ; редкол.: В.В. Пинигин [и др.]. – Минск, 2018. – Т. 2. – С. 182–183.
3. Шихвердиев, А.П. Корпоративное управление : учеб. пособие / А.П. Шихвердиев. – Сыктывкар : Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2015. – 241 с.
4. Храброва, И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И.А. Храброва. – М. : «Альпина», 2000. – 198 с.
5. Веснин, В.Р. Корпоративное управление : учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М. : МГИУ, 2008. – 150 с.
6. Гританс, Я.М. Корпоративные отношения: правовое регулирование организационных форм [Электронный ресурс] / Я.М. Гританс. – 2005. – Режим доступа: <http://www.class.ru/library/node/1935>. – Дата доступа: 11.10.2019.
7. Комиссаров, Г.П. Корпоративное управление как системный фактор оценки кредитных организаций / Г.П. Комиссаров, С.Н. Яшин // Финансы и кредит. – 2006. – № 19 (221). – С. 2–11.
8. Черезов, А.В. Корпорации. Корпоративное управление / А.В. Черезов, Т.Б. Рубинштейн. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 478 с.
9. Кныш, М.И. Стратегическое управление корпорациями / М.И. Кныш, В.В. Пучков, Ю.П. Тютюков. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : «КультИнформПресс», 2002. – 239 с.
10. Шихвердиев, А.П. Сущность и структура корпоративного управления [Электронный ресурс] / А.П. Шихвердиев // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2006. – Режим доступа: http://koet.syktu.ru/vestnik/2006/2006-1/1.htm#_ftn1. – Дата доступа: 09.10.2019.
11. Макарова, О.А. Корпоративное право: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О.А. Макарова; предисл. В.Ф. Попондопуло. – М. : Юрайт, 2016. – 334 с.
12. Вартамян, А.М. Корпоративное право : пособие / А.М. Вартамян, Д.В. Иванова, Д.Д. Ландо ; под ред. У. Хелльманна, С.А. Балашенко, Д.Д. Ландо. – Минск : Изд. центр БГУ, 2016. – 254 с.
13. Молохович, М.В. Формирование экономического инструментария совершенствования корпоративного управления в интегрированных структурах / М.В. Молохович // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития : материалы XII Междунар. науч. конф., Минск, 20–21 окт. 2011 г. : в 3 т. / НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь ; редкол.: А.В. Червяков [и др.]. – Минск, 2011. – Т. 2. – С. 196–197.
14. Молохович, М.В. Механизм совершенствования экономических отношений участников корпоративных структур / М.В. Молохович // Экон. бюллетень НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь. – 2014. – № 3. – С. 32–41.
15. Текутьев, Д.И. Правовой механизм повышения эффективности деятельности членов органов управления корпорации / Д.И. Текутьев. – М. : Статут, 2017. – 176 с.

Поступила 14.10.2019

**CORPORATE GOVERNANCE IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE COMPANY:
APPROACHES TO INTERPRETATION AND MECHANISMS OF IMPROVEMENT**

M. MALAKHOVICH

The theoretical, methodological and practical aspects of improving corporate governance are investigated. The main approaches to the interpretation of the term «corporate governance» are defined, the specifics of each of them are identified, which leaves an imprint on the choice of measures and methods for constructing an effective corporate governance system in the practice of business entities, the priority directions for improving corporate governance mechanisms in organizations of various types are justified.

Keywords: *corporate governance, corporate structure, association, joint-stock company, interaction, corporate governance mechanisms, efficiency.*