

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

© 2010 А.Д. Шнайдер\*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, модели корпоративного управления, совет директоров, раскрытие информации, права акционеров.

Рассматривается система корпоративного управления как инструмент эффективного стратегического управления компанией, позволяющий сбалансировать интересы ее основных стейкхолдеров.

Одним из важных условий эффективного стратегического управления является наличие эффективной системы корпоративного управления, которая направлена на защиту и эффективную реализацию прав собственников. Сбалансированная система корпоративного управления предполагает наличие четких механизмов взаимодействия и отчетности органов управления компанией, приверженность установленным принципам корпоративного поведения, раскрытие существенной информации заинтересованным участникам.

Исследователи менеджмента используют различные классификации моделей корпоративного управления. В одних в качестве основного классифицирующего признака выступает степень концентрации акций, в других такая группа стейкхолдеров является бенефициаром и владельцем фактического контроля над корпорацией. Оба этих критерия являются весьма существенными и оказывают определяющее влияние на формирование стратегически ориентированной системы корпоративного управления.

Степень концентрации капитала. Данный фактор оказывает сильное влияние на формирование модели корпоративного управления. Прежде всего, это касается выбора способов влияния акционеров на решения, принимаемые менеджментом компании. При концентрированном владении акционеры стараются влиять на решения компании через совет директоров, а при распыленном владении, не имея возможности проводить в совет директоров своих представителей - косвенно, например, путем продажи акций на фондовом рынке. Таким образом, в случае концентрации капитала большее значение приобретают механизмы прямого контроля - через совет директоров, участие в со-

браниях. При распыленном же владении на первое место выходят механизмы фондового рынка, механизмы кумулятивного голосования, независимых директоров, мотивации менеджмента для увязки интересов последнего с интересами акционеров.

Контроль над корпорацией. Фактор, оказывающий значительное влияние на модель корпоративного управления. От того, в чьих руках находится контроль над корпорацией - инсайдеров или аутсайдеров, зависит характер взаимоотношений участников корпоративного управления.

Впервые данная тема была поднята в работах Дженсон и Меклин, которые установили определенные зависимости между структурой акционерного капитала и стоимостью корпорации. Результатом исследований стало утверждение, что чем выше доля собственности менеджеров корпорации, тем ниже уровень агентских конфликтов (теория конвергенции интересов). Другие исследователи (в частности, Р. Марк, А. Шлейфер, Р. Вишни) установили, что при росте доли менеджеров от 0 до 5% рыночная цена корпорации растет, затем с 5 до 25% падает, а после снова растет. Авторы утверждают, что данный феномен объясняется тем, что при росте пакета акций менеджмента с 5 до 25% частные интересы менеджеров по установлению контроля за корпорацией преобладают над интересом соблюдения прав других акционеров.

Далее рассмотрим основные элементы эффективной системы корпоративного управления, влияние данных механизмов на формирование эффективной системы принятия стратегических решений. Совокупность законодательных актов не может дать представления об эффективной организации взаимодействия органов управле-

\* Шнайдер Анна Давыдовна, аспирант Самарского государственного экономического университета.  
E-mail: kafedra84@mail.ru.

ния акционерным обществом. Поэтому рассмотрим возможные направления совершенствования данной системы исходя из норм передовой практики корпоративного управления. При этом рассмотрим четыре основных критерия эффективного корпоративного управления:

- ◆ соблюдение общих принципов корпоративного управления;
- ◆ деятельность совета директоров корпорации;
- ◆ финансовая прозрачность и раскрытие информации;
- ◆ соблюдение прав акционеров;
- ◆ соблюдение общих принципов корпоративного управления.

Соблюдение общих принципов корпоративного управления предполагает соблюдение законодательства в области распределения полномочий органов управления акционерных обществ, наличие необходимых внутренних документов, регламентирующих взаимоотношения между органами управления общества, а также соблюдение прав иных заинтересованных участников.

В соответствии с законодательством РФ в акционерном обществе создаются органы управления - собрание акционеров, совет директоров, исполнительный орган (единоличный - генеральный директор, коллегиальное правление).

Высшим органом управления акционерного общества является общее собрание акционеров. Каждое акционерное общество обязано раз в год проводить годовое общее собрание акционеров.

Совет директоров общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров. В обществах с числом акционеров - владельцев голосующих акций менее 50 устав общества может предусматривать, что функции совета директоров осуществляет общее собрание акционеров (ФЗ "Об акционерных обществах", ст. 64, п. 1).

Исполнительные органы акционерного общества согласно российскому законодательству могут формироваться в виде единоличного исполнительного органа (генерального директора) либо единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (правления).

Российское законодательство об акционерных обществах предусматривает достаточно четкое распределение компетенции между

органами управления акционерного общества, однако на практике очень часто встречается непонимание реальных обязанностей и ответственности органов управления акционерного общества, что ведет к возникновению противоречий, снижению эффективности принятия решений и нарушениям законодательства. Как показывает анализ практики корпоративного управления в России, зачастую при принятии важнейших решений компаниями игнорируются интересы иных заинтересованных участников (стейкхолдеров). С учетом этого, на наш взгляд, основными направлениями совершенствования в области соблюдения общих принципов корпоративного управления для российских АО могут быть следующие:

- ◆ адекватное и соответствующее закону распределение полномочий и обязанностей между органами управления;

- ◆ формулировка собственных принципов корпоративного поведения, которые бы фиксировали нормы взаимодействия органов управления компании, а также компании в целом с иными заинтересованными участниками, и закрепление их в кодексе корпоративного поведения компании;

- ◆ разработка системы внутренней нормативной документации, регламентирующей принципы и процедуры корпоративного управления.

Деятельность совета директоров корпорации. Базовая идея деятельности совета директоров - формирование органа управления, включающего как менеджеров компании, так и группы лиц, свободных от деловых и иных взаимоотношений с компанией и ее менеджментом, и обладающих определенным уровнем знаний о ее деятельности. Этот орган должен осуществлять надзорные функции от имени владельцев компании и иных заинтересованных групп.

Основной вопрос обеспечения эффективности деятельности совета директоров заключается в достижении равновесия между различными группами членов совета, принципа подотчетности общему собранию акционеров и невмешательства в текущую деятельность менеджмента.

Законодательство РФ отводит совету директоров роль надзорного органа за деятельностью компании. Однако на практике зачастую советы директоров выполняют лишь формальные функции утверждения тех или иных инициатив, предлагаемых менеджментом компании. Подобное формальное исполнение своей роли советом директоров приводит к

отсутствию фактического надзора со стороны собственников за действиями менеджмента, и в конечном итоге к снижению эффективности деятельности компании.

Далее рассмотрим основные механизмы деятельности совета директоров и направления их совершенствования в практике корпоративного управления в России. На наш взгляд, основными направлениями совершенствования деятельности совета директоров являются следующие:

- ◆ четкое определение роли, функций, процедур деятельности совета директоров во внутренних документах компании;

- ◆ четкое определение принципов формирования структуры совета директоров, исходя из его роли в компании, профессиональных требований, включая введение в состав совета независимых членов совета директоров;

- ◆ организация эффективной деятельности комитетов совета директоров будет способствовать эффективной реализации советом своих функций, в том числе функции стратегического управления;

- ◆ разработка механизма оценки и вознаграждения совета директоров и его членов будет способствовать повышению эффективности его работы;

- ◆ более активное участие совета директоров в формировании стратегии развития компании;

- ◆ введение в практику совета директоров процедуры разработки механизма оценки и вознаграждения высших менеджеров компании.

Финансовая прозрачность и раскрытие информации. Непременным условием эффективного корпоративного управления является финансовая прозрачность компании для акционеров, а также эффективное раскрытие информации для других заинтересованных лиц, предполагающее своевременное и достоверное представление информации, необходимой для принятия решений заинтересованными лицами, а также охрану конфиденциальной информации, разглашение которой может нанести вред конкурентоспособности общества.

Ответственность за адекватное раскрытие информации законодательство возлагает на исполнительные органы общества и совет директоров (согласно ФЗ "Об акционерных обществах", законам "О рынке ценных бумаг", "О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг").

Кодекс корпоративного поведения же рекомендует возложить ответственность за формирование политики раскрытия информации на совет директоров.

На наш взгляд, в условиях повышения значимости раскрытия информации акционерными обществами, основными направлениями совершенствования системы раскрытия информации являются следующие:

- ◆ усиление роли совета директоров как главного координатора информационной политики общества;

- ◆ формализация информационной политики: принятие внутреннего документа, регламентирующего формы, порядок раскрытия информации, состав конфиденциальной информации и ответственность за ее разглашение;

- ◆ совершенствование форм и способов раскрытия информации: размещение информации на сайте компании, повышение информативности ежеквартальных и годовых отчетов общества и пр.

- ◆ совершенствование системы внутреннего контроля и аудита, повышающие достоверность раскрываемой информации.

Механизмы защиты прав акционеров. Для формирования эффективной системы корпоративного управления необходимо также построение механизмов защиты прав акционеров. В этом вопросе основными направлениями совершенствования, на наш взгляд, являются:

- ◆ совершенствование процедур проведения общего собрания акционеров;

- ◆ создание эффективных механизмов разрешения корпоративных конфликтов;

- ◆ четкое формулирование принципов дивидендной политики.

Система корпоративного управления должна быть построена таким образом, чтобы она могла предупреждать появление стратегических ошибок, а если, тем не менее, они возникли, эффективно их корректировать.

Итак, соблюдение всех условий эффективного корпоративного управления создает благоприятную среду для формирования компании, нацеленной на развитие, а также укрепляет позиции компании на рынках капитала. Но одного этого недостаточно для достижения цели долгосрочного, устойчивого роста акционерной стоимости. Необходима еще эффективная организация процесса стратегического управления.

*Поступила в редакцию 08.09.2010 г.*