

## РАЗВИТИЕ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

© 2016 Х.П. Харчилава\*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, ценностно-ориентированное корпоративное управление, корпоративная культура, деловая этика, кодекс корпоративного управления, кодекс корпоративных ценностей, собственник, совет директоров, топ-менеджмент.

Исследуется проблема ценностно-ориентированной системы корпоративного управления, ее основные теоретические и практические аспекты. Проводится анализ опыта российских компаний по использованию ценностного подхода к корпоративному управлению. Предложены способы внедрения ценностно-ориентированной системы корпоративного управления в практику российских компаний.

Тенденции развития науки характеризуются появлением новых концепций и подходов, на формирование которых оказывают влияние политические, экономические, социальные факторы. Различные концепции отражают определенные этапы развития науки, изучение и анализ которых позволяют оценивать современные ситуации и выстраивать будущие прогнозы.

Следует отметить, что потребность, интерес, ценность - каждая из категорий играет важную роль в определении мотивов поведения внутренних и внешних стейкхолдеров компании в конкретных ситуациях, знание которых позволит собственникам, членам совета директоров и менеджерам добиваться намеченных результатов.

На современном этапе идеи ценностно-ориентированного корпоративного управления активно развиваются и пропагандируются в мире бизнеса. Выходит много научной литературы, где авторы, описывая разные ситуации из жизни компаний, на примере показывают, что учет ценностей стейкхолдеров и создание на этом общей системы ценностей положительно влияют на деловую репутацию и имидж компании. В современных отечественных и зарубежных исследованиях понятие ценностей и ценностных ориентаций занимает достойное место, становится одним из основных. До сих пор нет единой общепринятой трактовки этого термина, нет четкого разграничения между понятиями “ценности”, “ценностные ориентиры (ориен-

тации)” и “ценностные установки”. Содержание понятия “ценность” большинство ученых трактуют через такие характеристики, как значимость, нормативность, полезность, необходимость, целесообразность. Возникновение ценности связано, с одной стороны, с предметами, явлениями, их свойствами, способами удовлетворить определенные потребности общества, человека, с другой - ценность выступает как суждение, связанное с оценкой существующего предмета, явления, человека, общества. Ценность - это форма проявления определенного рода отношения между субъектом и объектом.

Функционируя, компании взаимодействуют с определенной системой ценностей, которая является частью общей системы ценностей внешней среды. Выполняя свои функции в рамках ценностного внешнего пространства, корпорация обосновывает свое существование по отношению к обществу. По мнению Т. Парсонса, принятие общих ценностей - это обязательное условие упорядоченного существования компании<sup>1</sup>.

Ценности - ключевая переменная корпоративной культуры, переносимая из поколения в поколение и сохраняющая преемственность. Это обеспечивает определенную устойчивость и постоянство культурного слоя корпорации. Р. Рюттингер, исследовавший зависимость эффективности от силы культуры, писал: “... несмотря на всю сложность и постоянно подстерегающий хаос, только концерны и крупные предприятия живут с систе-

\* Харчилава Хвича Патаевич, кандидат экономических наук, доцент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. E-mail: leorem@yandex.ru.

мой ценностей, которая действительно вынашивается всеми сотрудниками”<sup>2</sup>.

Ценности корпорации основаны на знаниях и представлениях, которые рассматриваются субъектом социального действия в качестве нерасторжимых с существованием корпорации, придают значимость, смысл ее функционированию, ориентируют ее действия в изменяющейся среде. Корпоративные ценности иногда называют “корпоративной ДНК”, поскольку они характеризуют отличительные черты данной компании, ее особый стиль внутренней жизнедеятельности<sup>3</sup>.

Значение любого понятия определяется, прежде всего, тем, насколько содержание этого понятия может быть использовано в качестве основы при разработке методов и средств решения практических задач, связанных с этим понятием. Для разработки основных положений ценностно-ориентированного корпоративного управления необходимо определиться с содержанием понятия “корпоративные ценности”. Для формирования развернутого определения “корпоративных ценностей” воспользуемся семантическим анализом, сосредоточив внимание на определениях, которые уже включены в систему аксиологических, социологических и этических знаний, во взаимосвязь понятий, раскрывающих значение ценностных представлений. Мы пришли к выводу, что ценности корпорации представляют собой принципы, регулирующие процессы социального взаимодействия между ее элементами и компонентами внешней среды. Специфика ценностей, их проявление и функционирование определяются отношениями взаимодействия, которые являются неотъемлемой чертой функционирования корпораций. Необходимо определить, какие факторы влияют на их формирование. Факторы можно разделить на внешние (например, политические и социальные традиции общества и др.) и внутренние (например, ценности создателей компании, ценности субкультур и др.)<sup>4</sup>.

Процессы глобализации требуют рассмотрения корпорации как социокультурной системы, т.е. как добровольного объединения целеустремленных членов, объединившихся для служения своим интересам посредством удовлетворения потребностей окружающей среды.

Характеризуемая многообразием, социокультурная реальность функционирования корпоративной системы охватывает все ее уровни, находящиеся в системе общественных связей, и проявляется в корпоративной этике и системе ценностей<sup>5</sup>.

Членов социокультурной организации удерживают вместе одна или несколько общих целей и приемлемые для всех участников способы их достижения, основанные на корпоративных ценностях, лежащих в основе их культуры. “Культура - цемент, объединяющий их в одно целое”. Тем не менее, поскольку у каждого участника есть свое мнение по поводу организации этого целого, для регулирования системы существенное значение приобретает согласие между ними, основу которого составляет общая система ценностей<sup>6</sup>.

Механизмы встраивания ценностей в систему корпоративного управления компанией следующие: тренинги, семинары с собственниками, членами совета директоров, топ-менеджерами, менеджерами среднего звена компании. Локально-нормативные акты: кодекс делового поведения, политики и стратегии в области корпоративного управления, правила внутреннего трудового распорядка. Программы профессионального развития: тестирование знаний корпоративных ценностей по Интранету, поведение собственников, членов совета директоров и топ-менеджеров, руководителей как модельных личностей; оценка менеджеров по профилю компетенций, включая соответствие ценностям компании, ценности, инкорпорированные в бизнес-планирование, внутреннюю и внешнюю систему коммуникации.

Необходимо отметить, что эффективность внедрения ценностно-ориентированной системы корпоративного управления зависит в первую очередь от собственников компании, которые должны ретранслировать ценности своим представителям в совете директоров, а они, в свою очередь, вместе с топ-менеджерами формируют, регламентируют и внедряют корпоративные ценности “сверху-вниз”.

Современные теории лидерства и исследования отличительных особенностей эффективных топ-менеджеров показывают, что успешность руководителей высшего звена за-

висит не только от их потенциала (высокой степени развития управленческих компетенций), а в значительной степени от того, какие именно ценности являются основополагающими для этих лидеров. Причем, чем выше степень совпадения этих ценностей у всех управленцев, входящих в группу, стоящую у руля компании, тем более значимых результатов добивается организация, тем лучше она противостоит влиянию возможных рисков<sup>7</sup>.

Поэтому очень важно знать, какие именно ценности реализуются в деятельности каж-

дого из лидеров компании, а также то, совпадают ли эти ценности у всех высших руководителей данной компании. Привыкшие считать себя “рациональными” профессионалами, акционеры, члены совета директоров, менеджеры, как правило, не принимают во внимание установившиеся ценности своей компании, недооценивая значимость и потенциальные преимущества этого актива.

На рисунке представлена структура компании, участвующей в реализации ценностно-ориентированной системы корпоративного управления.

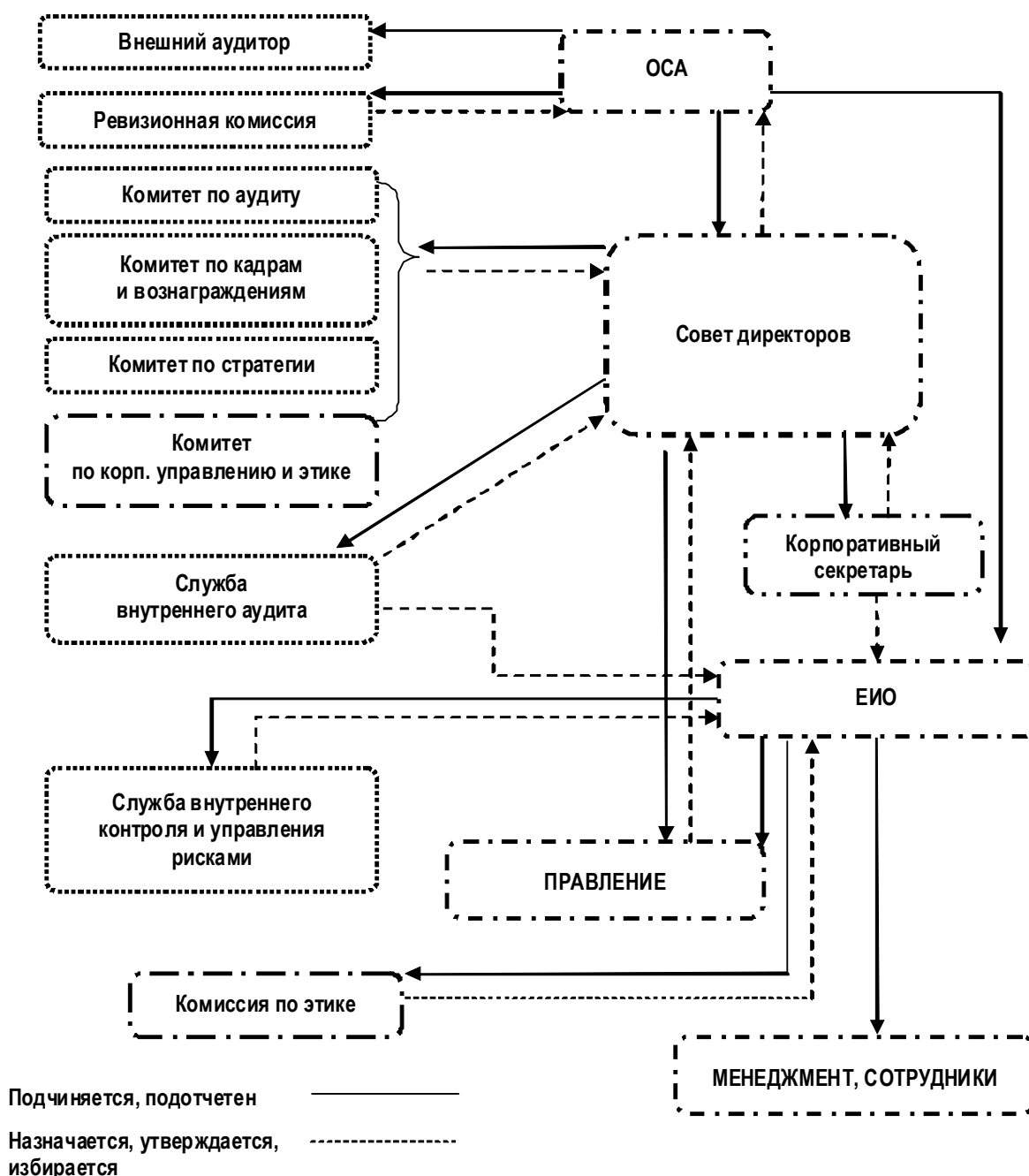


Рис. Система корпоративного управления в российских публичных компаниях

В целях реализации ценностно-ориентированной системы корпоративного управления в российских компаниях необходимо осуществить комплекс мероприятий по следующим направлениям:

### **I. Культура ведения бизнеса высшим руководством компании.**

◆ Высшее руководство активно пропагандирует этические принципы ведения бизнеса среди сотрудников и других руководителей.

◆ Внедряет Кодекс деловой этики и регулярно подтверждает приверженность его требованиям. Обсуждает вопросы этичного ведения бизнеса на совещаниях.

◆ Ясно демонстрирует связь между стратегией бизнеса и этическими принципами. Доводит до сведения сотрудников, что ни один из них не будет преследоваться (понижен в должности, оштрафован или подвержен иным неприятным для него последствиям) за отказ от дачи взятки, даже если в результате подобного отказа компания будет иметь упущенную выгоду.

◆ Создает обстановку, благоприятную для сообщений о нарушениях этических норм ведения бизнеса.

◆ Принимает участие в тренингах по бизнес-этике.

◆ Руководство компании прозрачно и честно осуществляет бизнес-деятельность.

◆ Четко формулирует правила поведения сотрудников при взаимодействии с различными стейкхолдерами и регулярно напоминает сотрудникам о содержании этих правил (как минимум, один раз в год и при приеме на работу).

◆ Соблюдает законы и правила. Не привлекалось к уголовной ответственности.

◆ Защищает активы компании, включая использование собственности и финансов компании по назначению.

◆ Демонстрирует профессионализм, включая: соблюдение на практике этических норм ведения бизнеса; высокую исполнительскую дисциплину; готовность к совместной работе с коллегами; участие в повышении профессиональной квалификации.

◆ Требуется включения в бизнес-планы целей по улучшению этики ведения бизнеса. Поощряет этическое поведение работников, используя такие инструменты, как аттестация, материальное стимулирование,

продвижение по службе и обучение. Запрещает практику недобросовестной конкуренции, включая предоставление необоснованного преимущества, отсутствие прозрачности в процессе принятия решений, ненадлежащую мотивацию.

◆ Контролирует внедрение политик и процедур для эффективного выявления нарушений нормативных требований.

### **II. Совет директоров.**

◆ Совет директоров играет активную роль во внедрении и соблюдении этических ценностей компании.

◆ Принимает кодекс поведения членов совета директоров компании, который должен быть подписан всеми членами совета директоров.

◆ В Кодексе поведения членов совета директоров закреплена их обязанность сообщать о несоблюдении нормативных и этических требований.

◆ В Кодексе поведения членов совета директоров определены санкции за несоблюдение нормативных и этических требований.

◆ Кодекс поведения членов совета директоров обязателен для исполнения

◆ Кандидаты на избрание в совет директоров тщательно проверяются на предмет их соответствия этическим требованиям.

◆ Члены совета директоров должны своей подписью подтвердить готовность и соблюдать требования Кодекса деловой этики.

◆ Члены совета директоров несут ответственность за состояние бизнес-этики в компании. Активно участвуют в наблюдении и контроле состояния этической культуры в компании.

### **III. Сотрудники компании.**

◆ Вакансии предлагаются только с учетом профессиональной квалификации и опыта потенциального сотрудника.

◆ Кандидатуры всех потенциальных сотрудников подлежат проверке на предмет соответствия их биографии и жизненных ценностей этическим стандартам компании.

◆ Соблюдение сотрудниками этических норм учитывается при принятии решения об их поощрении и продвижении по службе.

◆ Сотрудников информируют о случаях этического поведения, которые пропагандируются как пример для подражания.

◆ Поддерживаются решения, соответствующие этическим нормам, например не платить взятку, даже если это может привести к потере прибыли.

◆ Сотрудники компании проходят регулярное обучение по вопросам соблюдения норм законодательства и стандартов этического ведения бизнеса, как российского, так и международного.

◆ Регулярное взаимодействие по этическим вопросам происходит в компании путем рассылки новостных писем, проведения совещаний и т.п.

◆ Выясняются мнения сотрудников о том, как улучшить бизнес-культуру в компании.

#### **IV. Корпоративная социальная ответственность.**

◆ Компания осознает важность социально ответственного ведения бизнеса и показывает обществу пример подобного поведения.

◆ Компания осознает потребности общества и учитывает их в своей деятельности. Компания публично демонстрирует свою приверженность этическим ценностям, уважительное отношение к правам человека, к внутренним и внешним стейкхолдерам.

◆ Подготавливает и публикует отчеты о социальной ответственности.

Собственники, члены совета директоров, менеджеры и сотрудники компании для внедрения ценностно-ориентированного корпоративного управления должны разработать следующие корпоративные документы: кодекс корпоративного управления, кодекс корпоративной культуры, кодекс корпоративных ценностей, этический кодекс. Этапы и процесс разработки перечисленных документов представлены в таблице.

В целях достижения экономического преимущества над конкурентами, следуя современным тенденциям развития корпоративного управления, многие компании пытаются перейти на ценностно-ориентированное корпоративное управление, ожидая мгновенного положительного эффекта. Однако этот процесс не может происходить мгновенно. Для перехода на новый тип корпоративного управления компании требуется время. Это достаточно трудоемкий и долгий процесс, в котором задействованы: собственники, члены совета директоров, топ-менеджеры, сотрудники компании.

Изучив опыт разных компаний по внедрению ценностно-ориентированного управления, можно выделить некоторые устоявшиеся тенденции и характерные особенности перехода к ценностно-ориентированному корпоративному управлению компанией. Основной из них является то, что разработка и внедрение системы ценностей происходили строго сверху вниз по иерархическим ступеням, т.е. собственники и топ-менеджеры с учетом мнения нескольких наиболее значимых сотрудников компании разрабатывают ценности, которые, по их мнению, наиболее приемлемы для их компании, а затем посредством различных способов и методов распространяют их среди внутренних и внешних стейкхолдеров. Такими способами являются: годовые отчеты, нефинансовая отчетность, презентации, сайт компании, издания корпоративных журналов, создание документальных фильмов, специальных роликов о компании, стратегические сессии с ключевыми стейкхолдерами, участие в благотворительных акциях и т.д.

Изучение практики перехода на ценностно-ориентированное корпоративное управление показывает, что путь установления корпоративных ценностей “сверху вниз” является наиболее популярным и приносит значительные результаты. Ценности, провозглашенные сверху, пройдя определенный путь адаптации, принимаются сотрудниками. Например, в GE каждый сотрудник всегда имеет при себе карточку с перечисленными на ней ценностями компании и старается им следовать, в противном случае его ждет увольнение. Сложность реализации вышеописанного пути заключается в трудоемком и длительном процессе трансляции ценностей до сотрудников для достижения ими полной лояльности компании. Несмотря на то, что из практики видно, какой путь внедрения корпоративного управления по ценностям наиболее популярен и имеет положительный эффект, возможны и такие ситуации, когда ценности, навязываемые внутренним и внешним стейкхолдерам, не находят отклика и отталкиваются ими. Если личная система ценностей расходится с навязываемой компанией системой ценностей, то никакого совпадения и лояльности компании быть не может<sup>8</sup>.

**Этапы разработки корпоративных документов в компании**

Этапы	Содержание
1. Собственниками, членами совета директоров и менеджментом принято решение о разработке следующих документов: кодекс корпоративного управления, кодекс корпоративных ценностей, кодекс корпоративной культуры, этический кодекс, программа деловой этики	Собственники, члены совета директоров и менеджеры объявляют компании о своем решении и дают соответствующие распоряжения ключевым сотрудникам
2. Формируется рабочая группа, которая устанавливает требования к информации для подготовки соответствующих документов	Как только начинается процесс разработки и внедрения кодексов, рабочая группа начинает собирать необходимую информацию, решать, какая еще информация может потребоваться, и определять источники этой информации, включая внешние заинтересованные стороны
3. Рабочая группа составляет первоначальный проект документации или концепции	После того как рабочая группа соберет необходимую ей информацию либо обеспечит ее получение в нужное время, она разрабатывает первоначальный вариант документов - кодексов. Собственники, члены совета директоров, менеджеры, персонал, внешние консультанты представляют исходные данные для проекта
4. Высшее руководство, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, совет директоров рассматривают проекты документов	Проекты документов рассматриваются высшими органами управления компании: единоличным исполнительным органом, коллегиальным исполнительным органом, комитетами по корпоративному управлению и этике - и передаются с замечаниями обратно. Этот шаг является составной частью процесса разработки проекта, а учет замечаний гарантирует отражение в нем ключевых позиций
5. Рабочая группа получает замечания менеджеров и на их основании составляет второй вариант проектов	Рабочая группа переписывает проекты и передает их для замечаний высшему руководству столько раз, сколько будет необходимо
6. Группа представителей заинтересованных сторон (стейкхолдеров) рассматривает представленный ей последний вариант и делает свои замечания	Когда процесс разработки документов подходит к завершению, рабочая группа может передать его представителям заинтересованных сторон с тем, чтобы узнать их реакцию и получить обратную связь. Эта стадия обычно предоставляет возможность для проведения интервью и использования фокус-групп
7. Рабочая группа учитывает замечания группы заинтересованных сторон и составляет окончательный вариант проектов	К этому моменту в распоряжении рабочей группы находится вся необходимая информация и должно быть рассмотрено максимально возможное количество точек зрения
8. Высшее руководство в последний раз пересматривает вариант проектов	Руководство пересматривает и утверждает проект документов, прежде чем передать их собственникам. Руководство отвечает за правильность проекта и его соответствие базовым ценностям и убеждениям компании
9. Совет директоров рассматривает документы и рекомендует к утверждению общему собранию акционеров	После того как собраны все необходимые документы и концепции, составляется программа, которую собственники или их представители должны рассмотреть и утвердить
10. Общее собрание акционеров утверждает документы	После утверждения ОСА документов они обретают юридическую силу и становятся обязательными к исполнению

Эффективность ценностно-ориентированной системы корпоративного управления во многом зависит от внедрения программы деловой этики, когда базовые убеждения, стандарты, процедуры и ожидания заинтересованных лиц, сформированные собственниками

и руководителями, становятся неотъемлемой частью деятельности компании. Программа деловой этики является основой ценностно-ориентированного корпоративного управления, она должна быть встроена в стратегию развития компании и процесс принятия

решений ключевых стейкхолдеров компании, таких как: собственники, члены совета директоров, менеджеры и персонал. Следовательно, ценности, убеждения, стандарты, процедуры, ожидания внутренних и внешних стейкхолдеров должны быть согласованы.

Такой путь в своей практике использовала российская компания ГК «Новард». В группу компании входят: специализированная женская обувная сеть «ЭКОНИКА»; девелоперская компания «Сити-XXI век»; компания по дистрибуции промышленного оборудования «Рутектор»; компания, специализирующаяся на коммерческой недвижимости «Новард Эстейт» (филиалы и подразделения более чем в 50 регионах страны, количество сотрудников более 2300 чел.). По мнению собственников и руководителей компании ГК «Новард»; «бизнес - не цель, конечным итогом которой является заработок, а средство создания блага для общества, в процессе которого предприниматель стремится добросовестно трудиться с уважением ко всем заинтересованным сторонам».

Подводя итог, можно отметить, что сочетание убеждений и ценностей владельцев компании с ценностями стейкхолдеров - важный источник ценностно-ориентированного корпоративного управления. Только общие ценности могут лучше мотивировать всех участников бизнеса и укрепить позиции компании. Если раньше ценности считались слабой и неустойчивой концепцией, чтобы включить их в какой-либо подход к управлению, то теперь они становятся основой стратегического и корпоративного управления. В сущности цен-

ностно-ориентированное корпоративное управление является философией и практикой управления, так как этот подход сосредоточен одновременно и на важнейших ценностях компании, и на ее стратегических целях.

<sup>1</sup> Парсонс Т. Современное состояние и перспективы систематической теории в социологии // Структурно-функциональный анализ в современной социологии: инф. бюлл. М., 1969. Вып. 1. № 6.

<sup>2</sup> Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М.: ЭКОМ, 1992.

<sup>3</sup> Ашмарина С.И., Анпилов С.М. Системные основы целеполагания, обеспечивающего устойчивое развитие предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2011. № 10. С. 32.

<sup>4</sup> Ашмарина С.И., Шепелев А.В. Основные факторы обеспечения конкурентоспособности предприятий строительной отрасли // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2010. № 7. С. 30.

<sup>5</sup> Беляева И.Ю. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / под общ. ред. д.э.н., проф. И.Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М.А. Эскиндарова. М.: КНОРУС, 2008.

<sup>6</sup> Беляева И.Ю., Харчилава Х.П., Пухова М.М. Система корпоративного управления в непубличных акционерных обществах с государственным участием // Вестник Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы. 2015. № 3. (45).

<sup>7</sup> Корпоративная социальная ответственность: учебник/кол. авторов; под ред. И.Ю. Беляева, М.А. Эскиндарова. М.: КНОРУС, 2015. 316 с.

<sup>8</sup> Измайлов А.М., Ашмарина С.И. Факторы и тенденции развития информационно-знаниевой среды // Инновационная деятельность. 2014. № 3 (30). С. 27-31.

*Поступила в редакцию 11.01.2016 г.*