

---

---

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОКАЛЬНЫХ СИСТЕМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Пыткин А.Н., Ушаков Д.В.

*Актуальность исследования систем корпоративного управления предприятиями обусловлена тем, что современная практика их реализации представляется не в полной мере системной, поскольку лишь в незначительной степени учитывает особенности каждого отдельного предприятия, а полагается, прежде всего, на обобщенный опыт базовых систем корпоративного управления. Такой подход порождает массу негативных эффектов, в том числе формальную реализацию требований "кодексов корпоративного поведения" и иных аналогичных документов. В связи с этим был предложен подход к проектированию эффективных локальных систем корпоративного управления предприятием (ЛСКУП), который учитывал бы не только существующие в мире рекомендации в области корпоративного управления, но и максимально возможную совокупность внешних и внутренних факторов каждого отдельного предприятия. Данная же статья посвящена теоретическим основам ЛСКУП.*

Говоря о корпоративном управлении, необходимо четко осознавать, что оно начинается там, где происходит отделение управления от владения. Именно разделение этих двух основных функций и привело в итоге к потребности в неких специальных механизмах, которые бы позволили сбалансировать вновь созданную систему, состоящую из владельцев и управляющих. Как представляется, наиболее распространенная на сегодняшний день практика переноса "лучшей корпоративной практики" из англо-американской или немецкой базовых моделей корпоративного управления не может быть признана действенной и эффективной. Основная причина – отсутствие учета разнообразия частных случаев и предыдущего опыта компаний, хотя на целесообразность учета этих факторов имеются ссылки во многих работах. Однако для того, чтобы сформировать подход к проектированию системы корпоративного управления отдельного предприятия, который учитывал бы не только мировой опыт корпоративного управления, но и особенности отдельного предприятия, необходимо обозначить некоторые теоретические основы ЛСКУП.

Во-первых, необходимо сформулировать цель и задачи корпоративного управления предприятием. В частности, с финансовой точки зрения **цель ЛСКУП** может быть сформулирована следующим образом: максимально снизить риски владельцев компаний, связанные с отделением управления от владения, посредством внедрения и реализации особой системы управления – локальной системы корпоративного управления предприятием (ЛСКУП).

Для достижения заявленной цели должны быть решены следующие **задачи ЛСКУП**:

- создание и обеспечение эффективной деятельности механизмов контроля, текущего и стратегического управления, обеспечения ресурсами и исполнения принятых управленческих решений;
- сбалансирование интересов акционеров компании с интересами прочих заинтересованных лиц (менеджеров, работников, покупателей и поставщиков, государства и окружающего социума);

- обеспечение справедливого отношения ко всем акционерам общества в реализации и защите их законных прав.

Во-вторых, для проектирования эффективной ЛСКУП необходимо учитывать существующую множественность понимания сущности корпоративного управления. В зависимости от того, кто и с какими целями рассматривает и использует корпоративное управление, можно выделить две группы подходов к определению сущности корпоративного управления:

1) **функциональная группа подходов**, когда корпоративное управление рассматривается с точки зрения соответствующей функциональной области (нормативный, экономический и управленческий подходы);

2) **средовая группа подходов**, когда корпоративное управление рассматривается с точки зрения внутренней или внешней среды (частный и публичный подходы соответственно).

Первый подход следует из истории возникновения и начала развития корпоративного управления, это **нормативный подход**. В соответствии с ним корпоративное управление рассматривается как совокупность принципов и норм, регламентирующих права, обязанности и ответственность лиц, участвующих в управлении предприятием. Этот подход является одним из самых старых и сложившихся, и именно он наиболее используем в современной практике корпоративного управления. Его основным преимуществом является формализация основных положений корпоративного управления предприятием в соответствии с действующим законодательством о компании страны-резидента. Но в этом же, по мнению автора, заключена и слабость этого подхода, поскольку исключительная ориентированность на нормы законодательных актов зачастую выводит за рамки рассмотрения вопросы экономической эффективности и организации взаимодействия участников корпоративных процессов. Поэтому в дальнейшем эти недостатки стали компенсироваться путем использования иных подходов, которые дополняют, но не исключают нормативный подход.

Одним из таких подходов стал **экономический подход**. Суть его заключается в ориентированности управляющего субъекта на результат деятельности, а основным объектом рассмотрения являются отношения между субъектами корпоративного управления – акционерами, управляющими, работниками и другими стейкхолдерами компании. Из описания этого подхода становится очевидно, что самостоятельным такой подход быть не может. Он может использоваться только в совокупности с другими подходами, и прежде всего нормативным. Однако его безусловная ценность заключается в том, что его использование позволяет задать вектор направления развития корпоративного управления на конкретном предприятии, задать критерии оценки результатов деятельности и используемых методов, а также создать основу для формирования непротиворечивой системы взаимоотношений между участниками процесса.

Производным от нормативного и экономического подходов стал **управленческий подход**. В его рамках корпоративное управление рассматривается как совокупность выборных и назначаемых органов предприятия, управляющих предприятием с целью максимизации реализации ожиданий акционеров (или стейкхолдеров в целом). Как видно из описания подхода, он включает в себя ориентированность на результат и вместе с тем опирается на законодательные акты. При этом данный подход в полной мере использует все наработки по вопросам управления из менеджмента, позволяя ответить на основные вопросы: что должно быть сделано, как и кем.

Существует и иной способ классификации подходов к определению сущности корпоративного управления – с точки зрения того, рассматривается ли само предпри-

ятие или его внешнее окружение, т.е. какая среда анализируется. **Частный подход** (или внутренняя архитектура) позволяет рассматривать сущность корпоративного управления как выбор наилучших механизмов управления и распределения власти между различными группами участников корпоративных отношений. Подобно управленческому подходу, он также нацелен на результат, например, на максимизацию стоимости корпорации, а главенствующую роль в ней играет совет директоров или наблюдательный совет, призванный уравновесить распределение власти таким образом, чтобы смягчить антагонизм между акционерами и иными заинтересованными лицами (стейкхолдерами), такими как менеджеры, работники корпорации, поставщики, кредиторы и окружающий социум.

В дополнение к частному выделяют и **публичный подход**. Последний наиболее полно и внимательно изучает отношения между корпорацией и обществом, когда на первый план выходят вопросы социальной ответственности бизнеса, информированности окружающего мира о целях, задачах и методах работы корпорации, результатах ее деятельности и безопасности окружающей среды. Помимо этого, в рамках публичного подхода рассматриваются вопросы общественного контроля за деятельностью корпорации, а также формирование системы стимулов и запретов со стороны окружающего социума, позволяющих формировать эффективность используемых ресурсов, минимизировать негативные последствия от осуществления деятельности и соблюдать интересы других участников корпоративного сообщества и бизнес-среды.

Анализ подходов к определению сущности корпоративного управления показывает, что все они являются взаимодополняющими. Поэтому представляется, что комплексный и системный подход к проектированию ЛСКУП должен охватывать все имеющиеся подходы. Кроме того, невозможно выделить, какой из подходов является преобладающим, поскольку недостаток внимания к любому из них нарушает стройность и целостность системы. С другой стороны, недостаток внимания при разработке ЛСКУП к любому из представленных подходов может сыграть роль "выпавшего кирпича", ставя под угрозу всю конструкцию ЛСКУП.

Исходя из вышесказанного можно предложить следующее определение ЛСКУП. **Локальная система корпоративного управления предприятием** (см. рис.) представляет собой совокупность элементов и связей, относящихся к корпоративному управлению на рассматриваемом предприятии. К элементам ЛСКУП относятся объекты и субъекты корпоративного управления, такие как органы управления (общее собрание акционеров, совет директоров, коллегиальный и единоличный исполнительные органы управления), контрольные органы (контрольно-ревизионная комиссия и аудитор), органы государственного надзора, банки, профсоюзные организации и др. К связям ЛСКУП относятся: нормативное окружение (надгосударственные и государственные законодательные акты), внутренняя нормативная база предприятия, определяющая распределение прав, ответственности и полномочий между субъектами ЛСКУП, неформализованные правила, обычаи и соглашения.

Отдельно необходимо выделить два вида особых связей ЛСКУП. **Правила (принципы) корпоративного управления** (предприятием) – это особый вид связей ЛСКУП, определяющих допустимые (граничные) условия изменения параметров объектов ЛСКУП. **Механизмы корпоративного управления** (предприятием) – это особый вид связей ЛСКУП, определяющих порядок взаимодействия субъектов ЛСКУП в процессе реализации целей и задач ЛСКУП. Оба вида связей на практике могут быть как общепринятыми (например, в виде "Кодексов лучшей практики", как это принято во многих странах), так и уникальными для данного конкретного предприятия.



Основные характеристики локальной системы корпоративного управления предприятием

Совокупность общепринятых правил и механизмов на сегодняшний день принято объединять в группы – базовые модели корпоративного управления. Базовые модели включают в себя элементы и связи, характерные для большинства ЛСКУП данной территории, однако не исключают наличие своих уникальных элементов для каждого конкретного предприятия. Помимо этого, использование такого подхода позволяет рассматривать процесс проектирования ЛСКУП как разработку новых и/или выбор из уже имеющихся в мировой практике принципов и механизмов корпоративного управления через призму определенных факторов внешнего и внутреннего корпоративного окружения конкретного предприятия. Такой подход, как представляется, является более системным, поскольку, во-первых, позволяет из множества существующих принципов и механизмов отобрать наиболее результативные и эффективные для данного предприятия, а во-вторых, позволяет увидеть, какие принципы и механизмы необходимо дополнительно разработать и внедрить.

Необходимо отдельно сказать несколько слов и о затратах по внедрению и поддержанию ЛСКУП. По какому бы принципу ни действовал применяемый механизм корпоративного управления, он требует определенных затрат. Один из выводов, который можно сделать относительно применения ЛСКУП, заключается в том, что *чем более активно используются на практике механизмы корпоративного управления, тем выше потери владельцев от их использования*. Причем это не зависит от того, действует ли данный механизм по принципу контроля или по принципу вовлечения. Однако, с другой стороны, *чем менее активно используются на практике механизмы корпоративного управления, тем выше потери владельцев от агентских проблем*.

Таким образом, можно предложить следующую гипотезу существования эффективной локальной системы корпоративного управления: *для любого предприятия, об-*

ладающего своим набором микрофакторов и находящегося во внешней среде, обладающей своим набором макрофакторов, существует такой набор принципов и механизмов корпоративного управления, который минимизирует потери владельца в совокупности от агентских проблем и поддержания ЛСКУП. Исходя из этой гипотезы можно сформулировать определение эффективной локальной системы корпоративного управления: *эффективной называется такая результативная локальная система корпоративного управления предприятием, набор принципов и механизмов которой позволяет минимизировать потери владельца в результате разделения функций владения и управления.*