

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГРУПП СТЕЙКХОЛДЕРОВ

© 2011 В.В. Тихонова

Самарский государственный экономический университет

E-mail: ksu\_63@hotmail.com

Одна из основных проблем корпоративного управления заключается в противостоянии менеджеров, преследующих собственные интересы, акционеров, владеющих небольшим пакетом акций, и прочих заинтересованных сторон. При правильном управлении взаимодействием групп стейкхолдеров стоимость компании будет расти. Основные принципы корпоративного управления в области этого взаимодействия рассматриваются в данной статье.

*Ключевые слова:* стейкхолдер, корпоративное управление, кодекс корпоративного поведения, принципы корпоративного управления.

Вопросы, связанные с тематикой корпоративного управления (КУ), институциональной средой взаимоотношений менеджмента корпораций и инвесторов являются остродискутируемыми в России уже в течение 8-10 лет. За это время появилось достаточно большое количество публикаций в академических журналах, огромное количество статей в популярных управленческих и бизнес-изданиях, исследования аудиторских, консалтинговых и профессиональных саморегулирующихся организаций по вопросам КУ. Однако, несмотря на это, остается ряд вопросов и понятий, уточнение которых необходимо для понимания сути КУ и исследований его развития в России.

С начала 1990-х гг. объединения инвесторов, международные организации, ведущие биржи, известные экспертные и исследовательские центры, правительства различных стран активно работали над выработкой принципов корпоративного управления. Результаты работы получили свое воплощение в “кодексах передовой практики корпоративного управления”.

К концу 2008 г. международными организациями, объединениями инвесторов, правительствами различных стран и компаниями было принято свыше 100 такого рода документов.

К их числу можно отнести такие, как Кодекс Кэдбери, подготовленный в 1991 г. в Великобритании комитетом под руководством Адриана Кэдбери, сформированным Советом по финансовой информации, Лондонской фондовой биржей и профессиональным союзом бухгалтерских служащих; “Основные направления и проблемы корпоративного управления”, подготовленные в 1994 г.

советом директоров “Дженерал Моторз”; Кодекс корпоративной практики и поведения, подготовленный в 1994 г. Институтом директоров ЮАР при поддержке Предпринимательской палаты ЮАР и фондовой биржи Йоханнесбурга; Доклад комиссии Вьено во Франции (1995 и 1999); Основные принципы и направления корпоративного управления в США, подготовленные в 1998 г. Калифорнийским пенсионным фондом гражданских служащих в отставке, являющимся одним из крупных институциональных инвесторов; принятый в 1998 г. Обобщенный кодекс в Великобритании; Принципы корпоративного управления ОЭСР, принятые в 1999 г. (с изменениями, внесенными в 2004 г.); Кодекс надлежащей практики, подготовленный в 1999 г. Бразильским институтом корпоративного управления; Кодекс рекомендуемого корпоративного управления, подготовленный в 1998 г. Конфедерацией промышленности Индии; Кодекс корпоративного управления, подготовленный в 1999 г. Высшим финансовым комитетом Малайзии; Кодекс образцовой практики, подготовленный в 1999 г. комитетом по корпоративному управлению Предпринимательского координационного совета Мексики; принятый в 1999 г. Кодекс корпоративного поведения для итальянских компаний; принятый в 2000 г. Кодекс корпоративного управления Румынии; подготовленные в 2000 г. Рекомендации по улучшению корпоративного управления Министерства промышленности и торговли Финляндии; принятый в 1999 г. Кодекс наилучшей практики корпоративного управления Южной Кореи; принятые в 2000 г. Рекомендации по корпоративному управлению в Нидерландах; принятый в

2001 г. Кодекс корпоративного управления для компаний Чехии; разработанный в 2001 г. Кодекс наилучшей практики корпоративного управления для польских компаний; принятый в 2002 г. немецкий Кодекс корпоративного управления; Кодекс корпоративного управления, подготовленный в 2002 г. Турецкой ассоциацией предпринимателей; Объединенный кодекс, принятый в Великобритании в 2003 г.

Основу содержания кодексов корпоративного управления составляют рекомендации по основным компонентам процесса корпоративного управления в акционерных обществах, таким, как подготовка и проведение общего собрания акционеров, избрание и обеспечение эффективной деятельности советов директоров, деятельность исполнительного органа (правление, генеральный директор), раскрытие информации о деятельности компании, подготовка и проведение крупных корпоративных решений (слияния, поглощения, реорганизация) и др.

Основное содержание рекомендаций заключается в том, что работа органов акционерного общества, принятие решений по вопросам, оказывающим серьезное влияние на деятельность акционерного общества, осуществляются таким образом, чтобы не нарушались законные права и интересы акционеров, а также других заинтересованных сторон - персонала, кредиторов, партнеров, местных сообществ (на Западе их принято называть "стейкхолдерами").

В России в 2002 г. по инициативе регулятора фондового рынка - Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг - также был принят аналогичный документ - Кодекс корпоративного поведения, содержащий свод рекомендаций по всем ключевым компонентам процесса корпоративного управления, основанных на положениях "наилучшей практики корпоративного управления".

Российский бизнес начал осознавать, что высокое качество корпоративного управления, как правило, приводит к заметному росту интереса инвесторов к российским компаниям и, следовательно, к значительному повышению их капитализации. Практика свидетельствует о том, что развитие бизнеса, привлечение институциональных инвесторов крайне затруднительно при отсутствии в компании высоких стандартов корпоративного управления.

Корпоративное управление - комплексная система внутренних и внешних механизмов, на-

правленная на оптимизацию структуры корпоративных агентских отношений с целью обеспечения справедливого баланса интересов различных владельцев капитала (доминирующих и миноритарных акционеров, кредиторов), реализации эффективного инвестиционного процесса в компании и роста ее стоимости.

Автор предлагает свою трактовку корпоративного управления, определяя его как комплексную систему взаимодействия между исполнительными органами, советом директоров, акционерами и другими группами заинтересованных лиц в целях гармонизации корпоративных отношений и осуществления управления и контроля над корпорацией, а также получения прибыли и увеличения капитализации компании.

Характерными принципами эффективного корпоративного управления являются:

- прозрачность - своевременное раскрытие компанией достоверной и полной информации о своем финансовом положении и механизмах управления;
- честность - защита и обеспечение прав и интересов всех акционеров и инвесторов;
- подотчетность - государственный и общественный контроль за деятельностью руководства компании, а также подотчетность менеджеров компании ее собственникам;
- ответственность - соблюдение компанией законов страны и этических норм ведения менеджмента;
- сбалансированность - четкое разграничение полномочий между органами управления компании.

"Система корпоративного управления ... определяет распределение прав и обязанностей между различными компонентами корпоративного устройства, такими как правление, управленческий аппарат, акционеры и другие заинтересованные лица и определяет правила и процедуры процесса принятия решений. За счет этого формируется система определения задач и целей деятельности корпорации, средств реализации поставленных задач и отслеживания результатов деятельности" (ОЭСР, Принципы корпоративного управления).

Наиболее близкий подход к пониманию концепции стейкхолдеров - это понимание классификации, предложенной Митчеллом, Аглом и Вуд, когда они подразделяли стейкхолдеров по характерным для них признакам, таким, как

власть, легитимность и срочность. Сочетая определенным способом факторы, они классифицировали силу и возможность влияния данных стейкхолдеров на принятие решений внутри компании. На самом деле взаимодействие компании со стейкхолдерами не ограничивается только дуальной связью. Компания находится во внешней среде, которая имеет большое количество стейкхолдеров.

Стейкхолдеры - это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит.

Для оценки уровня значимости стейкхолдеров можно воспользоваться моделью, предложен-

ной Митчеллом. В рамках данной концепции каждый стейкхолдер характеризуется следующими свойствами: власть, законность и срочность требований. Обладание данными атрибутами не является постоянным - заинтересованные стороны могут приобретать и терять их с течением времени, однако классы стейкхолдеров определяются именно через обладание одним, двумя или тремя атрибутами.

В результате сочетания свойств выделяют семь классов значимости стейкхолдеров. Три из них обладают одним атрибутом (латентные), три - двумя (ожидающие) и один - тремя (категорическая группа). К латентным группам относятся без-

**Вклад в компанию и ожидания заинтересованных сторон**

<b>Заинтересованные стороны</b>	<b>Вклад</b>	<b>Ожидания</b>
Инвесторы: акционеры/кредиторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение капиталом и (или) кредитом</li> <li>• Повышение статуса организации на финансовом рынке (снижение издержек заимствований и соответствующих рисков)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в получении прибыли компании (дивиденды)</li> <li>• Долгосрочный и стабильный рост стоимости компании</li> <li>• Минимизация финансовых рисков</li> </ul>
Работники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие специфического человеческого капитала</li> <li>• Командная работа и рутины, основанные на взаимопонимании и доверии</li> <li>• Отношения сотрудничества на рабочем месте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достойное финансовое обеспечение (зарботная плата, бонусы, премии)</li> <li>• Признание профессиональных результатов деятельности (карьерный рост)</li> </ul>
Профессиональные союзы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабильность рабочей силы и разрешение конфликтов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соблюдение прав сотрудников (организация труда)</li> </ul>
Покупатели/пользователи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лояльность к бренду и репутация бренда</li> <li>• Повторяющиеся/связанные покупки</li> <li>• Сотрудничество при выявлении, анализе и разрешении проблем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокое качество продукции</li> <li>• Адекватная ценовая политика</li> <li>• Персонализированный подход</li> </ul>
Партнеры по совместным предприятиям и ассоциациям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегические ресурсы и возможности</li> <li>• Варианты для будущего развития (результаты НИОКР, технологии и т.д.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Укрепление собственных позиций за счет партнерства</li> <li>• Снижение (разделение) рисков</li> </ul>
Государственные учреждения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Макроэкономическая и социальная политика</li> <li>• "Поддерживающие" связи с политиками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие организации правовым и экономическим нормам</li> <li>• Добросовестная уплата налогов</li> <li>• Создание дополнительных рабочих мест</li> </ul>
Общественные организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конструктивное сотрудничество</li> <li>• Благосклонное общественное мнение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие нормам, предъявляемым обществом (например, экологичность производства)</li> <li>• Социальная ответственность компании</li> </ul>

действующая, или спящая (обладает властью); контролируемая (обладает законностью); требующая (обладает срочностью). Ограниченность возможностей компании по взаимодействию с большим числом заинтересованных сторон предполагает, что менеджмент вправе ничего не предпринимать в отношении стейкхолдеров только с одним атрибутом.

Ожидающие группы в свою очередь состоят из доминирующей (власть и законность), зависимой (законность и срочность) и опасной (власть и срочность) групп. Комбинация двух признаков свидетельствует о высокой активности данных стейкхолдеров и заставляет менеджмент применять по отношению к ним более серьезные действия.

Наконец, самой влиятельной группой являются «категорические» стейкхолдеры, обладающие одновременно тремя атрибутами. Данную группу заинтересованных сторон следует отнести к ключевым стейкхолдерам: построение политики взаимоотношения с ними требует самого тщательного подхода.

Очевидно, что идентификация значимости стейкхолдеров проводится специально для каждой конкретной компании. Выявим общий перечень заинтересованных сторон, характерных для компании:

- к категорической группе относятся государственные регулирующие органы в области природопользования и налогообложения, определяющие направление экономическо-правового развития компании;

- опасную группу составляют крупные международные клиенты (потребители) и партнеры;

- доминирующей группой являются крупные акционеры, стратегические инвесторы и муниципальные органы;

- зависимая группа охватывает поставщиков материалов и оборудования, подрядные организации;

- требующей группой могут являться экологические и другие правозащитные организации (профессиональные союзы, общественные организации);

- контролируемая группа включает сотрудников компании.

После определения значимости необходимо выявить то, что является причиной взаимоотношения компании с каждым из стейкхолдеров, т.е. определить, какие вклады каждая группа вносит в процесс генерирования организационного богатства и что ожидает от компании (см. таблицу).

Как видим, ожидания участников корпоративных отношений разнообразны 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.

1. *Вагин С.Г.* Проблемы современной транснациональной корпорации как организационно-управленческой системы: монография. СПб., 2005.

2. *Вагин С.Г.* Развитие и совершенствование механизмов корпоративного управления // Тр. V Всерос. конф. молодых ученых по институциональной экономике. Екатеринбург, 2007. Т. 1. С. 79-83.

3. *Иновационные методы управления промышленными предприятиями и организациями на основе международных стандартов / под ред. В.В.Окрепилова.* Ч. 1. СПб., 2009.

4. *Кодекс корпоративного поведения.* М., 2009.

5. *Национальный доклад по корпоративному управлению.* М., 2008.

6. *Окрепилов В.В.* Экономика и человек: роль человека в экономической системе, экономика здоровья // Наука и общество: экономика и социология XXI века (V Петербургская встреча лауреатов Нобелевской премии): Санкт-Петербург. науч. форум, Санкт-Петербург, 18-22 сент. 2010 г. СПб., 2010.

*Поступила в редакцию 03.05.2011 г.*