

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>  
Выпуск 6 (25) 2014 ноябрь – декабрь <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-6-14>  
URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/112EVN614.pdf>  
DOI: 10.15862/112EVN614 (<http://dx.doi.org/10.15862/112EVN614>)

**УДК 338**

**Маков Ансар Гузерович**  
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»  
Россия, Москва<sup>1</sup>  
Аспирант  
E-mail: [ansar2-d@mail.ru](mailto:ansar2-d@mail.ru)  
РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=777973](http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=777973)

## **Корпоративное управление в России в условиях экономической нестабильности**

---

<sup>1</sup> 357700, Россия, Кисловодск, ул. Орджоникидзе 27, кв. 15

**Аннотация.** Статья посвящена корпоративному управлению в России в настоящий период. В статье отражается потребность в более эффективном корпоративном управлении вызванная сложившейся политико-экономической обстановкой в стране. Время экономических санкций со стороны США и Европы требует от российских корпораций более быстро реагировать на внешние и внутренние риски, грозящие им. В статье предлагается внедрить Кодекс корпоративного управления, принятого и одобренного в 2014 г. Банком России и Правительством РФ. По мнению автора, внедрение нового Кодекса корпоративного управления является обязательным условием для всех корпораций в период экономической нестабильности, которую в данный момент переживает Россия. В статье определены основные задачи для формирования эффективного корпоративного управления, разработана модель эффективного метода корпоративного управления в условиях экономической нестабильности. При разработке, предлагаемого метода было проанализировано понятие корпоративного риск-менеджмента и предложено необходимое усиление, на период экономической нестабильности, всех связей, входящих в корпоративный риск-менеджмент. Разработанный метод включает в себя три ключевых шага опирающиеся, в первую очередь, на российский и зарубежный опыт преодоления кризисных периодов, чем определяется его значимость в нынешний период.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; кодекс корпоративного управления; экономическая нестабильность; риски; корпоративный риск-менеджмент; эффективное корпоративное управление; совет директоров; оптимизация; инвестиции; права акционеров.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Маков А.Г. Корпоративное управление в России в условиях экономической нестабильности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» 2014. № 6 <http://naukovedenie.ru/PDF/112EVN614.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/112EVN614

Сложившуюся обстановку дел, в политической и экономической жизни России, на сегодняшний день нельзя назвать благоприятной. Роста производства не наблюдается, рост ВВП практически остановился, что уже говорить об увеличении темпов роста инфляции. Ввод в отношении России экономических санкций со стороны США и Европы, спровоцировал волну экономических волнений, отметившихся падением курса рубля, натяжением отношений с иностранными партнёрами и проявлением с их стороны недоверия к российскому бизнесу. Мы вошли в период экономической нестабильности. Такая ситуация не может пройти безболезненно для российских компаний. Она должна послужить толчком для более детального рассмотрения основных аспектов корпоративного управления и дальнейшего их совершенствования в целях построения более надёжной и эффективной системы управления. Сегодня стоит чётко понимать, что одним только сокращением издержек обойтись не удастся, как это удалось в 2008 году. Кризис 2014 требует от компаний более креативного и чуткого подхода в вопросах управления.

В наши дни в России вопрос о совершенствовании системы корпоративного управления стоит довольно остро. Состояние корпоративного управления как практики управления требует создания и использования метода комплексного воздействия, с целью обеспечения максимально стабильного роста стоимости компаний. Необходимым действием на пути разработки такого метода должно стать изучение и активное внедрение в компании Кодекса корпоративного управления одобренного на заседании Правительства от 13 февраля 2014 года и поддержанного лично председателем правительства Российской Федерации Дмитрием Медведевым. Создание системы мониторинга потенциально возникающих рисков, программы реагирования на них и организация отдела оптимизации управления также являются обязательными областями, на развитие которых корпорациям необходимо направить свои усилия.

В России, в силу того, что корпоративное управление появилось относительно недавно, нет чёткого понимания самого понятия и всех процессов, охватывающих систему корпоративного управления. Еще не так давно корпоративное управление в России чем-то напоминало правила хорошего тона, которые нужно знать, но следовать им не обязательно. Сейчас же ситуация меняется в корне и без эффективной системы корпоративного управления, компании не имеют шансов быть конкурентоспособными, а следовательно - развиваться и привлекать новые инвестиции. В народе бытует ошибочное представление о том, что основным органом корпоративного управления являются советы директоров, которые состоят из близких друзей, а иногда и родственников владельца компании, а заседания такого совета носят формальный характер. Такое видение является кардинально неверным и существует из-за недостаточной изученности системы корпоративного управления в стране.

«Корпоративное управление» - понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является основой для определения целей общества, определения средств достижения этих целей и механизмов контроля над его деятельностью[1]. Практика показывает, что наличие в компании эффективной системы корпоративного управления в большинстве случаев становится основой для улучшения финансовых показателей. Повышение качества корпоративного управления также ведёт к улучшению системы отчётности и ответственности, снижает риск мошенничества и злоупотреблений со стороны должностных лиц компании[2].

Финансовый кризис 2008 года показал незрелость системы корпоративного управления в России. Проявились недостатки в организации работы совета директоров, их деятельности, оценки эффективности принимаемых решений как всего совета в целом, так и каждого его члена в частности. Сегодня ситуация выглядит иначе. Экономическая система проявляет

постоянные признаки нестабильности; рыночные игроки чаще пребывают в состоянии неуверенности, чем наоборот [3]. В условиях кризиса и от советов директоров потребовалось более оперативно принимать правильные решения и реагировать на возможные риски. В связи с этим появилась проблема оценки необходимой компетенции руководителей, правильности проводимой ими стратегии и принятия управленческих решений.

Основным документом, описывающим организацию деятельности советов директоров, и системы корпоративного управления в целом, был «Кодекс корпоративного поведения» принятый в 2002 году, который на сегодняшний день морально устарел и не отвечает всем современным требованиям управления компаниями с интегрированными корпоративными структурами. Произошли, так же, изменения в нормативно-правовой базе регулирующей данную сферу экономических отношений, не учтённые в вышеуказанном документе, в частности это новая редакция Федерального закона «Об акционерных обществах» действующая от 01.01.2014 года. Безусловно, что сослаться на положения указанного кодекса уже не актуально и предлагается внедрять в компании новый «Кодекс корпоративного управления» от 2014 года.

Изучение кодексов и законов корпоративного управления в 22 европейских странах показало, что в семи странах (Швейцарии, Чехии, Португалии, Швеции, Финляндии, Великобритании и Ирландии) корпорации в основном ориентируются на интересы акционеров, в остальных 15 странах (Австрии, Бельгии, Дании, Франции, Германии, Венгрии, Испании, Италии, Литве, Нидерландах, Польше, Румынии, России, Словакии и Турции) - на стейкхолдеров [4]. В российской редакции нового «Кодекса корпоративного управления», работа над которым велась около десяти лет, учтен международный опыт, включая рекомендации по ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) но в то же время, соблюдена специфика российского законодательства, учитывая нашу арбитражную практику. Кодекс состоит из двух частей: "Принципы корпоративного управления" и "Рекомендации к принципам корпоративного управления". В каждой части рассматриваются вопросы, посвященные защите прав акционеров, работе совета директоров, системе вознаграждения топ-менеджеров, системе управления рисками и внутреннего контроля, работе корпоративного секретаря, раскрытию информации и существенным корпоративным действиям. Особое внимание уделено защите прав миноритарных акционеров, как обеспечение равного соблюдения интересов всех акционеров.

Основным фактором актуальности предлагаемого свода правил является направленность указанных в нём положений на увеличение инвестиционной привлекательности, что так сейчас востребовано российскими компаниями. Советы директоров тоже не остались без внимания. Предлагается изменить состав совета директоров путём увеличения количества независимых директоров, рекомендуется, чтоб их количество составляло не менее трети от всего состава совета. Такая мера позволит добиться принятия более объективных решений, тем самым, повысив эффективность работы всего совета. Это обстоятельство является, пожалуй, определяющим фактором оправданности принятия предлагаемого кодекса учитывая экономическую ситуацию в России.

Основополагающими элементами формирования качественной системы корпоративного управления являются вопросы, касающиеся определения системы вознаграждения членов правления [5]. Данный вопрос также был проанализирован при разработке кодекса корпоративного управления. Предлагается мотивировать руководство компании и выплачивать вознаграждения в зависимости от их вклада в развитие бизнеса. Ещё одна норма кодекса затронула выплату компенсаций топ-менеджерам в случае их досрочного прекращения полномочий, так называемых «золотых парашютов». Размер выплат рекомендовано ограничить двукратным размером фиксированной части годового

вознаграждения. Такое положение должно стимулировать руководителей компании к более компетентному подходу в принятии решений

Документ, на данный момент, хоть и носит рекомендательный характер, но уже сейчас в судебной практике известны случаи, в которых рекомендательные положения кодекса были приняты как принципиальные. Данный факт служит ещё одним основанием обязательного изучения настоящего документа и использование его положений в корпоративном управлении компаний. Продолжение работ по изучению в данной области, обуславливается необходимостью формирования новых моделей сотрудничества между корпорациями и государством, как инструмента развития отдельно взятой отрасли, так и всей экономики страны в целом.[6]

Следующим шагом на пути достижения надёжного управления интегрированными корпоративными структурами должно стать создание системы мониторинга рисков, а так же интенсивное внедрение и развитие корпоративного риск-менеджмента. Главная цель риск-менеджмента состоит в получении максимальной прибыли при сбалансированном, оптимальном для предприятия соотношении риска с прибылью, эта цель аналогична основной целевой функции предпринимательства [7]. Также, для реализации системы в жизнь необходимо исследовать опыт зарубежных специалистов в устранении последствий финансовых кризисов. Настоящие меры позволят существенно улучшить реагирование на те или иные виды рисков, что позволит свести к минимуму возможные потери бизнеса. Эффективное корпоративное управление и контроль финансовых рисков, крайне важны в кризисные периоды и определяют, во многом, дальнейший сценарий развития компании.

В рамках предлагаемой программы должны проводиться производственно-управленческие курсы в области экономической и финансовой безопасности для членов совета директоров, требующие периодического аудита. Данная мера позволит проанализировать степень эффективности деятельности предприятия, а также выявить недостатки в политике работы с рисками. По итогам проведённого анализа возможна корректировка в стратегии реагирования. Руководству компании необходимо проводить сравнительные анализы результатов деятельности фирм-конкурентов, после чего направлять полученные данные в отдел разработки стратегии для внесения возможных корректировок в курс развития компании. Не стоит забывать, что неактуальные финансовые прогнозы затрудняют различные коммуникации отделов и руководителей с инвестиционным сообществом [8]. Прежде всего, проведённые мероприятия должны помочь дать актуальную оценку эффективности программы по реагированию на риски.

Корпоративное управление влияет на экономические показатели деятельности акционерного общества, оценку стоимости акций общества инвесторами и на его способность привлекать капитал, необходимый для развития. Совершенствование корпоративного управления в Российской Федерации – важнейшая мера, необходимая для повышения устойчивости, эффективности деятельности акционерных обществ, увеличения притока инвестиций во все отрасли российской экономики как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов[9]. Одним из ключевых факторов, влияющих на эффективность управления, является скорость принятия управленческих решений. Оперативность этого процесса играет огромную роль в условиях экономической нестабильности. В большинстве случаев, когда судьба компании зависит от проводимой государством политики, от чего возможны скачки котировок ценных бумаг компании, и корпорация может в одночасье обанкротиться или же наоборот сорвать куш, всё зависит от того насколько быстро будет принято верное решение. В этих условиях стоит оптимизировать процесс таким образом, чтобы полностью исключить возможное дублирование принятия решения, которое могло бы привести к потере времени.

Для решения проблем в руководстве компанией, совету директоров рекомендуется создать комиссию по оптимизации управления, сформированную из числа участников совета директоров и сотрудников корпоративного отдела компании. Комиссия, отвечающая за разработку необходимых рекомендаций по управлению в кризисный период на основе экономико-математических методов, принимая во внимание все факторы и вероятностные последствия экономической нестабильности и действующая на протяжении всего периода экономической нестабильности. Использование экономико-математических методов помогает оптимизировать управленческие решения, без проб и ошибок, что в свою очередь ускоряет движение на пути к достижению эффективности производства и как следствие достижение максимальной прибыли[10]. Сюда также входит изучение возникновения экономической нестабильности и угроз, которые она несёт для настоящего предприятия, оценка степени утраты оперативного контроля над всеми компонентами компании и скорейшее выявление из них наиболее пострадавших.

Для разработки эффективной политики корпоративного управления, в период экономической нестабильности, должны быть решены две основные задачи:

1. Разработка и внедрение стратегически ориентированной системы управления в компании.
2. Создание условий для эффективного взаимодействия между внутренними и внешними стейкхолдерами.

Таким образом, объединив все вышеперечисленные инструменты можно создать модель комплексного метода корпоративного управления в период экономической нестабильности, который поможет преодолеть большинство возникающих рисков, избежать стагнации производства и добиться стабильного роста (рисунок).



**Рисунок.** Комплексный метод эффективного корпоративного управления  
Составлено автором

Экономическая нестабильность несёт в себе серьезные финансовые и правовые риски, которые могут привести к значительному упадку доходов, снижению стоимости компании и т.д. У многих компаний уже есть опыт преодоления кризисов путём сокращения издержек, а так же сокращением бюджета по таким направлениям как: стратегическое планирование, запуск новых продуктов и НИОКР, обновление фондов и т.д. Но на сегодня такой подход к

проблеме не является выходом из положения. Ситуация сложившаяся в данный момент имеет отчасти политический окрас и поэтому несколько отличается от того что было в 2008 году. В связи с этим экономическая нестабильность, которую сегодня переживает Россия, крайне непредсказуема и может затянуться на неопределённый срок.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Швецов С.А. Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // Вестник Банка России». № 40.2014. С 7.
2. Румянцев И.С. Особенности корпоративного управления в России в трансформируемой экономике // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. № 5. С.130-134.
3. Бонилла Ромеро Кэтти. Кризис как объект. Размышления на тему // Современные наукоёмкие технологии. №10. 2013. С. 108-109.
4. Харчилава Х.П. Этические аспекты модели корпоративного управления // Москва: Управленческие науки .2014. № 2 (11). С. 33-37.
5. Байманова Л.А. Принципы эффективного корпоративного управления // Современные наукоёмкие технологии. №7. 2014. С.16-17.
6. Маков А.Г. Участие корпораций в развитии туризма в России на примере Сочи-2014 // Сборник статей Межд. НПК «Состояние и перспективы развития экономики в условиях неопределённости» Уфа: РИЦ Баш ГУ, 2014. С. 143-146.
7. Безрукова Т.Л., Шанин И.И., Якунина А.П., Зиборова Я.С. Управление системой риск-менеджмента// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований .№9. 2014. С. 99-103.
8. Кесаев С.А. Проблемы реализации стратегии организации в отечественной и зарубежной практике // Вестник Университета (Государственного университета управления). 2013. № 10. С.136-139.
9. Шашкова А.В. Значение Кодекса Корпоративного управления Банка России 2014 г. // Вестник МГИМО-Университет. №4(37) 2014. С. 253-263.
10. Лобырев И.С. Оптимизация управленческих решений на основе применения экономико-математических методов // Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. №1. 2010. С.80-85.

**Рецензия.** Харчилава Хвича Патаевич, к.э.н., доцент, кафедры корпоративного управления ФГБОУ ВПО "Государственный университет управления"

**Makov Ansar Guzerovich**  
State University of Management  
Russia, Moscow  
E-mail: [ansar2-d@mail.ru](mailto:ansar2-d@mail.ru)

## **Corporate governance in Russia in the conditions of economic instability**

**Abstract.** This article is dedicated to the corporate governance in Russia at the present time. The need in a more effective corporate governance caused by the political and economic situation in the country is reflected in the article. The period of the US and European sanctions urges Russian corporations to respond more quickly to the internal and external risks. This article proposes to implement the Corporate Governance Code adopted and approved both by the Central Bank of Russia and the Government of the Russian Federation in 2014. According to the author, the implementation of the new Corporate Governance Code is a compulsory condition for all the corporations during the economic volatility, which is currently going through in Russia. The article defines main objectives needed to form the effective corporate governance and develops a model of an effective corporate governance practice in terms of current economic volatility. The development of the suggested practice included analysis of the corporate risk management notion and proposal to strengthen all the ties connections included in corporate risk management during the economic volatility period. The importance of the practice is defined by three key steps that are primarily based on the Russian and foreign experience of crisis periods overcoming.

**Keywords:** corporate governance; the Code of corporate governance; economic instability; risk; corporate risk-management; effective corporate governance; the Board of Directors; optimization; investments; shareholders' rights.



## REFERENCES

1. Shvetsov S.A. Pis'mo Banka Rossii ot 10.04.2014 N 06-52/2463 «O Kodekse korporativnogo upravleniya» // Vestnik Banka Rossii». № 40.2014. S 7.
2. Rumyantsev I.S. Osobennosti korporativnogo upravleniya v Rossii v transformiruемой ekonomike // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2010. № 5. S.130-134.
3. Bonilla Romero Ketti. Krizis kak ob"ekt. Razmyshleniya na temu // Sovremennye naukoemkie tekhnologii. №10. 2013. S. 108-109.
4. Kharchilava Kh.P. Eticheskie aspekty modeli korporativnogo upravleniya // Moskva: Upravlencheskie nauki .2014. № 2 (11). S. 33-37.
5. Baymanova L.A. Printsipy effektivnogo korporativnogo upravleniya // Sovremennye naukoemkie tekhnologii. №7. 2014. S.16-17.
6. Makov A.G. Uchastie korporatsiy v razvitii turizma v Rossii na primere Sochi-2014 // Sbornik statey Mezhd. NPK «Sostoyanie i perspektivy razvitiya ekonomiki v usloviyakh neopredelennosti» Ufa: RITs Bash GU, 2014. S. 143-146.
7. Bezrukova T.L., Shanin I.I., Yakunina A.P., Ziborova Ya.S. Upravlenie sistemoy risk-menedzhmenta// Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy .№9. 2014. S. 99-103.
8. Kesaev S.A. Problemy realizatsii strategii organizatsii v otechestvennoy i zarubezhnoy praktike // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennogo universiteta upravleniya). 2013. № 10. S.136-139.
9. Shashkova A.V. Znachenie Kodeksa Korporativnogo upravleniya Banka Rossii 2014 g. // Vestnik MGIMO-Universitet. №4(37) 2014. S. 253-263.
10. Lobyrev I.S. Optimizatsiya upravlencheskikh resheniy na osnove primeneniya ekonomiko-matematicheskikh metodov // Vestnik Bryanskoy gosudarstvennoy sel'skokhozyaystvennoy akademii. №1. 2010. S.80-85.