



ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# Современные корпоративные стратегии и технологии в России

*Сборник научных статей*

Выпуск 12

3

часть

Корпоративные стратегии  
и технологии

МОСКВА • 2017

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ "ФИНАНСОВЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ" (ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ)

**СОВРЕМЕННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ  
СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ  
В РОССИИ**

*Сборник научных статей*

Выпуск 12

Часть 3

**Корпоративные стратегии и технологии**

Москва 2017

УДК 334.722.8:005.21

ББК У292.34-213

С56

**Рецензенты:**

**Л.М. Бадалов**, д.э.н., профессор

(Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова)

**А.Л. Гапоненко**, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента  
Института делового администрирования (Российская академия народного  
хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации).

**Редколлегия:**

*М.А. Эскиндаров*, д.э.н., профессор

*И.Ю. Беляева*, д.э.н., профессор, *О.В. Данилова*, д.э.н. профессор

*Б.С. Батаева*, д.э.н. профессор

(Финансовый университет)

**С56 Современные корпоративные стратегии и технологии в России:** сб.  
науч. статей. Вып 12. В 3 ч. Часть 3: Корпоративные стратегии и технологии.  
– М.: Финансовый университет, 2017. – 126 с.

ISBN 978-5-7609-1198-8

Сборник состоит из трех частей, посвящен теории и практике применения концепции корпоративной социальной ответственности бизнеса и содержит выступления специалистов в области корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности представителей бизнеса, научной общественности, профессорско-преподавательского корпуса, практиков, а также работы студентов. В сборнике представлены исследования по вопросам места КСО в стратегии развития российских компаний и проблемам реализации социально ответственных программ, анализ зарубежного опыта в этой области, показаны роль государства в продвижении социально ответственного взаимодействия бизнеса, власти и общества в вопросах реализации принципов корпоративной социальной ответственности. Отправной точкой для публикации послужила XI Международная конференция «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса», прошедшая в Финансовом университете 28 мая 2016 года. Данное издание окажет помощь государственным служащим, практикам, экспертам, консультантам, исследователям, занимающимся проблемами социальной политики, предпринимательства, управления, а также студентам и аспирантам.

УДК 334.722.8:005.21

ББК У292.34-213

ISBN 978-5-7609-1198-8

© Авторы статей, 2017

© Финансовый университет, 2017

© Тверской государственный  
университет, 2017

## Введение

Современная экономика нуждается в новой экономической парадигме. Ускоряющиеся процессы глобализации сопровождаются усилением нестабильности мирового финансового рынка, увеличением разрыва между уровнем социально-экономического развития различных стран, социальной поляризацией регионов внутри стран. Многие ученые высказываются за формирование парадигмы, основанной на социально ориентированной концепции функционирования хозяйствующих субъектов. Основной предпосылкой формирования новой парадигмы является концепция корпоративной социальной ответственности, активно развивающаяся в последние годы.

Тезис о КСО был выдвинут еще в 50-60-х гг. XX века научным сообществом на Западе. Тогда в сферу ответственности крупных компаний было введено требование соблюдать не только правовые, но и этические нормы взаимодействия с обществом. Это и соблюдение норм деловой этики, и развитие программ корпоративной благотворительности, программ сотрудничества с местным сообществом. В результате компании перешли от разовой социальной деятельности к стратегической. Первое десятилетие XXI века продемонстрировало возрастание интереса широкой общественности к вопросам КСО в России и мире. В результате сформировался запрос на изучение проблем КСО.

Согласно исследованиям, в частности проводимых в рамках нашего университета, большинство российских компаний продолжают воспринимать социальную деятельность как источник информационных поводов для повышения собственного имиджа и формирования общественного мнения в регионах деятельности. В некоторых случаях выбор приоритетов при определении сфер социальной деятельности зависит от того, насколько это привлечет внимание общественности, а также от личных предпочтений руководителей компании. В результате социальная деятельность ряда российских компаний все еще носит скорее популистский характер, направлена на укрепление имиджа и не воспринимается как стратегическое направление деятельности. Тем не менее КСО становится одной из важнейших характеристик успешного бизнеса.

Данный сборник составлен нами по материалам конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса», прошедшей 28 мая 2016 г. и ставшей уже в девятый раз площадкой для обсуждения проблем ответственного предпринимательства представителям бизнеса, власти и академических кругов. В силу широты и многоаспектности проблематики КСО много вопросов до сих пор остаются не затронутыми или дискуссионными. Это позволяет нам надеяться, что мы продолжим наше обсуждение в будущем.

Надеемся, что материалы конференции будут интересны и полезны тем, кто изучает проблематику КСО, практикам, государственным служащим, ответственным за налаживание межсекторного диалога и просто гражданам с активной жизненной позицией. Особая благодарность нашим коллегам – представителям Агентства «Социальные инвестиции», Всероссийской организации качества, Санкт-Петербургского государственного университета, Академии труда и социальных отношений, Тверского государственного университета и прочих организаций и вузов, которые за годы совместной работы стали не только нашими гостями на конференциях, но и единомышленниками!

## СОДЕРЖАНИЕ

1. БЕЛЯЕВА И.Ю., ПУХОВА М.М. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ В РАМКАХ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ КАМПУСОВ.....	6
2. БАТАЕВА Б.С.ЖЕНЩИНЫ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ.....	18
3. БЕЛЯЕВА И.Ю., ХАРЧИЛАВА Х.П.ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ .....	24
4. БАШИНДЖАГЯН А.А.РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ.....	32
5. БЫТДАЕВ Х.О.ОСОБЕННОСТИ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКЕ .....	39
6. ВЕДЕНЕЕВА Т.А.КОНВЕРГЕНЦИЯ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА.....	44
7. ДАНИЛОВА О.В.СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ.....	52
8. ЕРМАКОВА М.Н.КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О ЕГО СОСТОЯНИИ(ОПЫТ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ) .....	61
9.РОМАНОВА Л.Р. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕГУЛЯТОРНЫМ РИСКОМ В КРУПНЫХ БАНКАХ .....	70
10. САФОНОВА И.В.СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА В ЗЕРКАЛЕ ОТЧЕТНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ .....	78
11. ОЗОЛИНА А.В., ФАДЕЕВА В.В. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ.....	85
12. ПОЛИЩУК О.А. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ.....	91
13. ФЕДОТОВА М.А.УПРАВЛЕНИЕ ИМУЩЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КАМПУСОВ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ.....	97
14. УСТИНЕНКО Д.П. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ЦЕЛЯХ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЛЕГАЛИЗАЦИИ (ОТМЫВАНИЮ) ДОХОДОВ И ФИНАНСИРОВАНИЮ ТЕРРОРИЗМА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ.....	105

<b>15. ЩЕРБАЧЕНКО П.С.КОММУНИКАЦИИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ.....</b>	<b>109</b>
<b>16. ЮСУПОВА С.Я. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ КОРПОРАТИВНЫМИ СТРУКТУРАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМСИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА.....</b>	<b>117</b>

**И. Ю. БЕЛЯЕВА**

д.э.н., профессор, заместитель руководителя департамента  
«Корпоративные финансы и корпоративное управление»  
по научно-исследовательской деятельности  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва,  
E-mail: [belayeva@mail.ru](mailto:belayeva@mail.ru)

**М. М. ПУХОВА**

к.э.н., доцент, заместитель декана, Факультет менеджмента  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва,  
E-mail: [mpuhova@mail.ru](mailto:mpuhova@mail.ru)

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ В РАМКАХ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ КАМПУСОВ**

Статья подготовлена по результатам научно-исследовательской работы: Государственное задание Финансового университета при Правительстве Российской Федерации «Исследование международного опыта управления образовательной инфраструктурой: лучшие мировые практики управления кампусами» в 2016 г. В статье отражены особенности реализации программы Министерства образования и науки «5 программ» в 2015 году. Проанализированы примеры формирования образовательных кампусов на базе российских вузов.

**Ключевые слова:** кампус, имущественный комплекс, ресурсы образовательной организации, государственно-частное партнерство.

**I. Yu. BELYAYEVA**

Doctor of Economics, Professor, Deputy Head of the Scientific Research  
Department of Corporate Finance and Corporate Governance,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow,  
E-mail: [belayeva@mail.ru](mailto:belayeva@mail.ru)

**M. M. PUKHOVA**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Deputy Dean Faculty of Management  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow,  
E-mail: [mpuhova@mail.ru](mailto:mpuhova@mail.ru)

## MANAGEMENT FEATURES PROPERTY COMPLEX OF RUSSIAN UNIVERSITIES IN THE CREATION OF CAMPUS

This article was prepared on the results of research: State the task of the Financial University under the Government of the Russian Federation "The study of international management experience in the educational infrastructure: the world's best management practices campuses" in 2016. The article describes the features of the program of the Ministry of Education and Science "program 5" in 2015. Analyzed examples of formation of educational campuses on the basis of Russian universities.

**Key words:** Campus, property complex, resources, educational organizations, public-private partnership.

Формирование новой концепции управления имущественным комплексом высших образовательных учреждений является одним из приоритетных направлений системы образования в России. Проект Минобрнауки России «5 Программ» был утвержден Министром образования и науки Российской Федерации в 2015 году в целях повышения качества и уровня образовательного процесса путем создания инновационной и технологической среды кампусов. Он разделен на 5 тематических направлений: «Менеджмент имущества: общая организация управления имуществом высших учебных заведений»; «Экономика кампуса: эффективность, нормирование и экономическая модель»; «Управление оборудованием: работа ресурсов»; «Эффективный кампус: лучшие процессы в кампусе»; «Модернизация кампуса: механизмы государственно-частного партнерства». Управляющими и соуправляющими «5 программ» определены: ФГАОУ ВПО «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта»; ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»; ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет»; ФГБОУ ВПО «Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ)»; ФГБОУ ВО «Национальный

исследовательский Московский строительный университет» [1]. Рассмотрим указанные тематические направления более детализировано.

Введение «менеджмента имущества» в отечественных вузах имеет определенные предпосылки, в т.ч. необходимость изменения системы управления имущественным комплексом образовательных учреждений высшего образования и внедрение «системного» управления через стандартизацию.

Выделим основные проблемы управления имущественным комплексом российских вузов [2]:

- отсутствие единого центра управления «имущественным» комплексом;
- формальный подход к разработке программ развития имущественного комплекса вуза;
- недостаточная квалификация сотрудников, задействованных в управлении имущественным комплексом;
- недостаточная информатизация процессов управления имуществом вузов;
- отсутствие четких регламентов работы;
- перегруженность отчетными формами.

Условия реализации программы «Менеджмент имущества: общая организация управления имуществом высших учебных заведений» [3]:

а) соблюдение законности – соблюдение требований законодательства Российской Федерации в сфере управления объектами федерального имущества и положений Концепции осуществления Министерством образования и науки Российской Федерации полномочий собственника в отношении имущества подведомственных организаций;

б) полнота учета федерального имущества – наличие системы управленческого учета объектов федерального имущества в целях принятия решений;

в) прозрачность процедуры и условий принятия решений в отношении федерального имущества;

г) обеспечение повышения эффективности основной деятельности;

д) автоматизация процессов управления имуществом комплексом;

е) обеспечение профессионализма специалистов по управлению имуществом;

ж) управление федеральным имуществом должно осуществляться в рамках управленческой модели, предусматривающей определение цели работы показателей эффективности достижения целей, отчетности по достижению целей, ответственности за недостижение поставленных целей.

Выделим показатели и индикаторы программы «Менеджмент имущества: общая организация управления имуществом высших учебных заведений» [4] табл. 1.

Таблица 1 – Условия реализации программы «Менеджмент имущества»

Условия реализации программы	Ключевые показатели	Индикаторы
Соблюдение законности	1. Процессы принятия решений, внедренные в организации, обеспечивают соблюдение требований действующего законодательства 2. Процессы принятия решений, внедренные в организации, обеспечивают соблюдение требований Концепции	Внедрено в 100% организаций
Полнота учета федерального имущества	1. Внедрен управленческий учет федерального имущества	Внедрено в 100% организаций
Прозрачность процедуры и условий принятия решений	1. Процессы принятия решений, внедренные в организации, обеспечивают соблюдение требования прозрачности (условия и порядок принятия решений регламентированы)	Внедрено в 100% организаций
Обеспечение повышения эффективности основной деятельности	Ключевой показатель 1. Внедрен мониторинг использования имущества 2. Определены направления развития имущественного комплекса, соответствующие развитию организации 3. Выработаны решения по неиспользуемому и/или неэффективно используемому имуществу	Внедрено в 100% организаций
Автоматизация	1. Внедрена информационная	Внедрено в 100%

процессов управления	автоматизированная система для работы с федеральным имуществом	организаций
Обеспечение профессионализма специалистов по управлению имуществом	1. Проведено обучение всех сотрудников, задействованных в работе с федеральным имуществом 2. Внедрена система аттестации и повышения квалификации сотрудников, задействованных в работе с федеральным имуществом	Внедрено в 100% организаций
Формирование системы управления	1. Внедрена практика определения целевых показателей деятельности подразделения, обеспечивающего работу с федеральным имуществом 2. Внедрен «эффективный» контракт с руководителем подразделения, обеспечивающего работу с федеральным имуществом 3. Внедрен «эффективный» контракт с проректором, координирующим работу с федеральным имуществом 4. Внедрена практика ежегодной отчетности проректора, координирующего работу с федеральным имуществом (2 раза в год)	Внедрено в 100% организаций

Таким образом, программа «Менеджмент имущества» направлена на повышение эффективности управления имуществом высших образовательных учреждений, формирования единой и четко функционирующей системы, которая будет находиться под управлением профессионалов.

Программа «Управление оборудованием: работа ресурсов» нацелена на внедрение автоматизированной системы управленческого учета оборудования для обеспечения соответствия технического состояния организаций требованиям развития ее основной деятельности. Иными словами, все процессы по учету, техническому состоянию оборудования в вузе, возможности его использования, износа должны быть автоматизированы и в

комплексной системе по управлению имуществом. Так, в Томском политехническом университете 14 общежитий, в которых проживают более 6000 студентов. Все общежития университета распределяются между институтами и закрепляются как базовые приказом ректор[5]. Если проанализировать карту кампуса, представленную на сайте Университета, то на ней отражен комплекс общежитий, учебных корпусов и пр. Детализация данных по кампусу на 2016 год выглядит следующим образом [6]:

- площадь кампуса – более 323 тыс. кв.м,
- 48 земельных участка общей площадью 186,6 га,
- Учебных корпусов – 29,
- студенческих общежитий – 14,
- научно-образовательных и учебных институтов – 11,
- сотрудников -6123,
- студентов – 16841.

Также следует отметить, что в Томском политехническом университете введена электронная система управления комплексом – «Оборудование ТПУ», которая позволяет увидеть парк научного оборудования, просмотреть сведения о приборах, возможность оформить заявку на работу оборудования в режиме on-line и автоматически сформировать отчет об использовании оборудования. Информационно-программный комплекс «Сооружения и помещения» позволяет вести учет общих сведений о зданиях и сооружениях, инвентарные и кадастровые номера, фотографии сооружений и помещений и т.п.

Создание и модернизация кампусов в рамках государственно-частного партнерства позволит:

- Организовать перспективные научные исследования, привлекая ресурсы бизнес-структур,
- Стимулировать инновационную деятельность вузов,
- Создать инновационную инфраструктуру в вузе, которая способна интегрировать научные разработки в реальный сектор экономики,

- Создать центры трансфера технологий,
- Создать технопарки, инжиниринговые центры и пр.

Согласно программе «Эффективный кампус: лучшие процессы в кампусе», выделяют основные этапы построения эффективных процессов кампуса:

- 1) Выявление потребности в изменениях процессов кампуса:
- 2) Определение мер для проведения необходимых изменений, посредством:
- 3) Реализация решений.
- 4) Оценка проведенных изменений.
- 5) Закрепление эффективной модели процесса кампус-стандартизация.
- 6) Создание плана обучения и внедрения стандартизированных процедур.
- 7) Внедрение стандартизированного процесса в кампусе.
- 8) Сертификация результатов внедренных решений.
- 9) Мониторинг эффективности функционирования процессов кампуса.

Обозначим условия реализации программы «Экономика кампуса: эффективность, нормирование и экономическая модель»:

а) внедрение управленческого учета – ведение в отношении имущества управленческого учета расходов и доходов по каждой единице деятельности организации и объекту имущества;

б) формирование восстановительного фонда и фонда развития – обеспечение обоснованного формирования восстановительного фонда с учетом жизненного цикла имущества и фонда развития;

в) внедрение системы управления эффективностью использования имущества – переданное в оперативное управление федеральному государственному учреждению высшего образования федеральное имущество должно использоваться такой организацией, а его техническое и технологическое состояние не должно ухудшаться (естественный износ должен

компенсироваться восстановительными мерами), организация также должна принимать меры по максимально возможному улучшению качества такого имущества;

г) нормирование – определение эффективности использования имущества осуществляется с учетом определения объективной потребности в имуществе для осуществления соответствующих видов деятельности;

д) определение и выбор экономической модели.

Проанализируем создание и функционирование российских образовательных кампусов. Кампус Дальневосточного федерального университета считается одним из лучших в мире. Характеристика кампуса [9]:

- Общая площадь кампуса – 800 тыс. кв.м,
- Площадь застройки – 650 тыс. кв.м,
- Количество учащихся и сотрудников - 37 тыс. чел.,
- Комнат для проживания – 5500 шт.,
- Постоянно проживают в кампусе 10500 чел.
- Выставочные площади - 9 тыс. кв.м.

Структура кампуса отражена на сайте Университета: школы, банкоматы, шаттлы, парковки, проживание, кафе, услуги, магазины, управляющая организация, медицинское обслуживание, спорт, аптеки и пр.

В Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого создан уникальный кампус. Особенность данного кампуса состоит в том, что он сформирован в г. Санкт-Петербург, который входит в топ-10 самых привлекательных городов мира по версии Юнеско. Общая площадь кампуса составляет 120 га. В него также входят [7]:

- 200 зданий и 15 общежитий;
- Спортивный комплекс;
- Обособленный студенческий городок;
- Собственный парк;

- Концертный зал;
- База отдыха;
- Медицинское обслуживание.

Представляет интерес формирующийся кампус Московского политехнического университета, который был образован путем реорганизации ФГБОУ ВО «Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ)» и ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет печати имени Ивана Федорова» в форме слияния. Предполагаемая стоимость строительства кампуса составит около 50 млрд. руб. В состав кампуса войдут:

- учебно-лабораторный комплекс,
- научный парк,
- библиотечный комплекс,
- общежития,
- административные здания,
- жилые дома для сотрудников Университета,
- таунхаус для привлечения специалистов,
- медицинский центр,
- центр дошкольного образования,
- школа,
- технопарк,
- индустриальный парк.

Общая площадь кампуса составит 1067500 кв.м.

Студенческий кампус Сибирского федерального университета (г. Красноярск) был построен в 2006 году и за счет спонсорских средств. Он занимает 650 гектаров, а на его территории будет построены учебные корпуса, здание библиотеки с хранилищами на 3 миллиона томов, спортивный комплекс, конгресс-холл, общежития для студентов, служебное жильё для преподавателей, гостиницы, кинокомплекс и магазины и пр. На 2016 г. на сайте Университета расположена интерактивная карта кампуса: 5 корпусов, которые

включают в себя 29 различных корпусов (административные, учебные, библиотечные, конгресс-холл, спорткомплекс, бассейн и др.). Также на территории кампуса расположены 29 общежитий.

Кампус Казанского федерального университета был построен в 2010 году. В кампусе есть комплекс жилых комфортабельных домов, каждый из которых представлен 2-3-4 местными комнатами. Данный кампус еще носит название «Территория здоровья», так как для этого здесь созданы все условия – в распоряжении жителей различные спортивные площадки и инфраструктура для проживания. Также здесь расположены 150 лабораторий и 10 общежитий[8].

В Северо-восточном федеральном университете (г. Якутск) построен кампус, который включает 40 учебно-лабораторных корпусов, культурный центр «Сергеляхские огни», Нохтуйский полигон, легкоатлетический манеж «Юность», бассейн «Долгун», лыжную базу, комбинат питания. Одним из главных составляющих студенческого городка являются современные комфортабельные общежития для студентов. В настоящее время по инициативе почетного профессора Университета, исследователя Хоккайдо Атсуко Сугимото (Atsuko Sugimoto) из Японии, в федеральном Университете разрабатывается программа устойчивого развития кампуса. Это интеллектуальная собственность Университета Хоккайдо, которая адаптирована для России. Как вуз влияет на окружающую среду и вечную мерзлоту, насколько эффективно расходует энергию и как может сократить лишние расходы. Программа реализуется в рамках российско-японского проекта «Бюджет углерода мерзлотных экосистем, городов и поселений восточной Арктики России», исследования которого проводятся на базе Северо-восточного федерального университета и Университета Хоккайдо [9].

Таким образом, каждый кампус представляет из себя единый имущественный комплекс с четко функционирующей системой управления. Аналогично зарубежной практике, система образовательных кампусов, нацелена с одной стороны на обеспечение комфортабельных условий для

проживания, работы и обучения студентов, преподавателей, административного и вспомогательного персонала. С другой стороны, данная система позволяет эффективно использовать имущественный комплекс высших образовательных учреждений. Важно отметить, что сформированная кампусная система нуждается в управлении профессиональными специалистами, в постоянной модернизации и мониторинге. Данная система позволит стать отечественным вузам транспарентными и интегрироваться в мировое образовательное пространство. Необходимо также обеспечить гибкость и мобильность в системе управления, что позволит непрерывно внедрять новые современные образовательные элементы. В данном аспекте встраивание механизмов государственно-частного партнерства является одним из эффективных способов оптимизации финансовой модели вуза. Государственно-частное партнерство поможет обеспечить прямую связь образования, науки с потребностями реального сектора экономики.

#### Список литературы

1. Менеджмент имущества: общая организация управления имуществом высших учебных заведений - [Электронный ресурс]. - URL: <http://2016.mmco-expo.ru/program/s/30846>
2. Толстикова Е.А. программа Министерства образования и науки Российской Федерации по повышению качества осуществлений полномочий собственника имущества подведомственных организаций, условия реализации программы «Менеджмент имущества: общая организация управления имуществом высших учебных заведений»- [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.5программ.рф>
3. Ведяшкин М.В. Особенности управления имущественным комплексом вуза в современных условиях (презентация)- [Электронный ресурс]. - URL: <http://2016.mmco-expo.ru/program/s/308>

4. Презентация проекта Министерства образования и науки РФ «5 программ» - [Электронный ресурс]. - URL: <http://2016.mmso-expo.ru/program/s/30846>

5. Толстикова Е.А. программа Министерства образования и науки Российской Федерации по повышению качества осуществлений полномочий собственника имущества подведомственных организаций, условия реализации программы «Экономика кампуса: эффективность, нормирование и экономическая модель»- [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.5программ.рф>

6. Данные по кампусу Дальневосточного федерального университета - [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.dvfu.ru/>

7. Данные по кампусу Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого - [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.spbstu.ru/abit/campus/index.php>-

8. Данные по кампусу Казанского федерального университета - [Электронный ресурс]. - URL: <http://students.kpfu.ru/universiade-village/campus/campus1>

9. Устойчивое развитие кампуса СВФУ: специалисты вуза диагностируют состояние объектов университета от 24.08.2016// <http://s-vfu.ru/news/>.

**Б.С. БАТАЕВА**  
д.э.н., профессор  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва  
e-mail: bela.bataeva@yandex.ru

**Д.С. АНТОНОВ**  
аспирант  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва  
dantonovfinance@gmail.com

## **ЖЕНЩИНЫ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

В статье анализируется присутствие женщин в советах директоров российских компаний. На основе анализа данных авторы определяют наличие взаимосвязи между представительством женщин в советах директоров и финансовыми результатами компаний.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, совет директоров, гендерное разнообразие, женщины директора.

**B. S. BATAEVA**  
Doctor of Economics, Professor  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow  
E-mail: bela.bataeva@yandex.ru

**D. S. ANTONOV**  
Graduate student  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow  
E-mail: dantonovfinance@gmail.com

## **WOMEN ON BOARDS OF DIRECTORS IN RUSSIAN COMPANIES**

The presence of women on boards of directors in Russia is analyzed. The authors analyzed data determining the connection between women on boards and financial performance.

**Key words:** corporate governance, Board of directors, gender diversity, female directors.

В последние годы ведется активная дискуссия о роли женщин в руководстве компаний и в советах директоров, об эффективности и целесообразности присутствия женщин в высших органах власти, политике и бизнесе. На Западе данные проблемы решены в большей степени, активно используется система квотирования мест для женщин в руководстве компаний и в советах директоров. Согласно статистике Международной организации труда в мире в последние годы наблюдается рост присутствия женщин на менеджерских позициях [1, с.120]. Большую роль в вопросе участия женщин в управлении компаниями играют финансовые регуляторы и законодательство [2].

Одно из первых исследований в России, посвященных вопросам многообразия составов совета директоров (далее СД), проводилось в 2003 г. центром Ассоциации независимых директоров (АНД). Согласно его результатам женщины -директоры присутствовали более 10 лет назад в 56 % опрошенных АНД компаний, а «средний показатель присутствия женщин в составе СД составлял 12%, при среднем размере совета директоров 9–11 человек» [3, с. 9]. АНД опрашивали представителей 82 крупных и средних корпораций, среди которых: Группа «Алроса», ГМК «Норильский никель», ОАО «РБК», ОАО «Сбербанк России», ОАО «Связьинвест» и пр. Исследование было представлено на конференции «Сбалансированность Совета директоров: роль женщин в управлении компанией», прошедшей в Москве 16 ноября 2004 г.

Почти десятью годами позже в 2012 году исследование «Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях», проведенное PwC для Круглого стола ОЭСР по корпоративному управлению в России, дает иную статистику по присутствию женщин в СД. По его результатам, в 2012 году женщины составляли 7% от общего числа членов советов директоров 50 крупнейших российских публичных компаний, занимающих верхние строчки в рейтинг «Эксперт РА» - «Эксперт 400».

Женщины-директоры были представлены в советах чуть более чем половины этих компаний (в 57%)[4, с. 297].

Российский индекс советов директоров (Spencer Stuart Board Index), рассчитываемый компаний Спенсер Стюарт, специализирующейся на поиске и оценке топ-менеджмента и членов советов директоров показал, что в 2015 количество женщин в СД составило 7,6%. Это значение незначительно снизилось с 8% по сравнению с предыдущим годом [5, с. 3]. Можно сказать, что за период более чем 10 лет гендерный диспаритет составов советов директоров российских компаний почти не изменился. Что идет в разрез с общеевропейской тенденцией. Так для сравнения в США по результатам исследования той же компании Спенсер Стюарт количество женщин в компаниях, входящих в индекс S&P 500, увеличилось с 15% в 2005 до 20% в 2015 гг. [6, P.16.]

Для получения более точного представления присутствия женщин в СД нами было проведено исследование крупнейших компаний, торгующихся на ММВБ. Исследование основано на данных публичных компаний из индекса ММВБ. Индекс ММВБ был выбран из-за своей масштабируемости, де-факто этот индекс показывает динамику нашей экономики благодаря своему диверсифицированному составу. Оценивались следующие параметры: присутствие женщин в СД; сравнивались показатели EBIT и ROE в компаниях с женщинами в СД с показателями компаний, в которых женщины в СД не представлены за 2014 год.

Исследование показывает, что на данный момент средний процент женщин в СД крупнейших российских компаний составляет 7%. Данные отражены на рисунке 1. Из 45 публичных компаний в индексе ММВБ только в 17 есть хотя бы одна женщина в совете директоров.



Рис. 1 - Средний процент женщин и мужчин в советах директоров российских компаний, входящих в индекс ММВБ

Если затрагивать экономическую эффективность компаний в индексе ММВБ с женщинами и без женщин, то можно прийти к двойственному выводу. Во-первых, средний показатель ЕВІТ в компаниях с женщинами составляет 22,71%, в чисто мужских коллективах этот процент достигает только 15,93%.

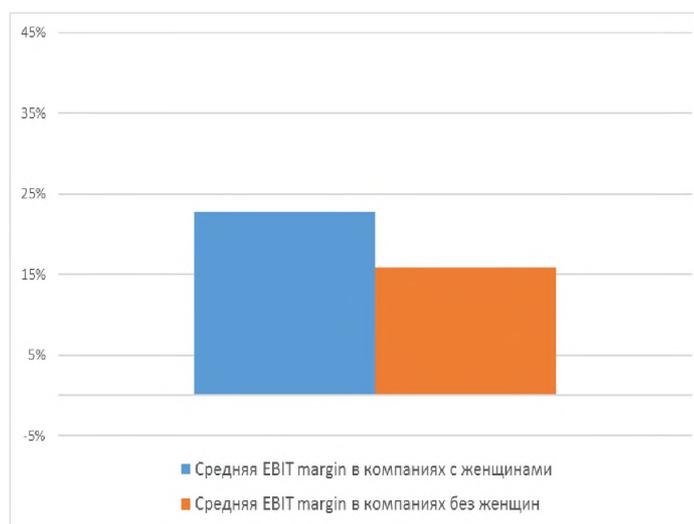


Рис. - 2 Сравнение российских компаний, входящих в индекс ММВБ, где женщины присутствуют в СД с компаниями без них, по показателю ЕВІТ

Во-вторых, среднее ROE (возврат на собственный капитал) выше в компаниях без женщин в СД и составляет 6,69%, в то время как компании с женщинами возвращают только 5,11% на собственный капитал. Данные по экономической эффективности компаний с женщинами и без представлены на рисунке 2 и 3.

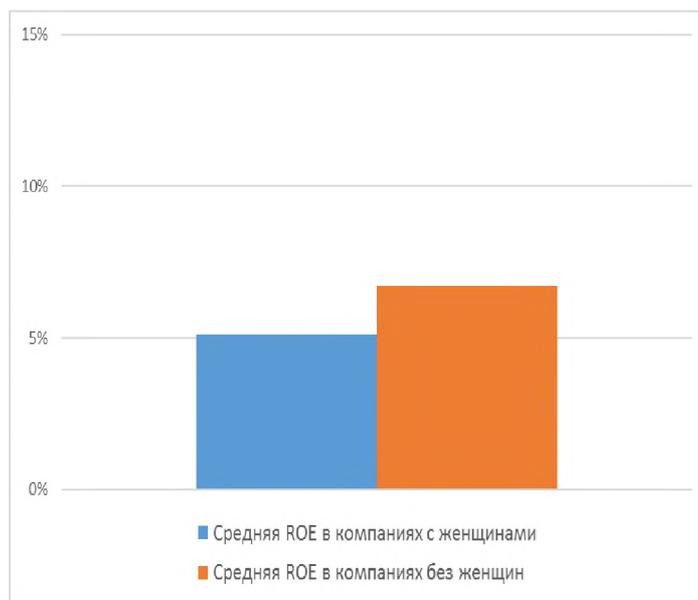


Рис 3. - Сравнение российских компаний, входящих в индекс ММВБ, где женщины присутствуют в СД с компаниями без них, по показателю ROE

В целом, следует отметить разнонаправленность полученных результатов. Преимущества по показателю EBIT для компаний явно превышают небольшое преимущество в компаниях без женщин с высоким ROE. Компании с женщинами действительно являются более эффективными с точки зрения EBIT.

*В заключении* можно сделать вывод, что исследование не дало однозначного подтверждения влияния присутствия женщин в советах директоров на финансовые показатели. Тем не менее, учитывая международную тенденцию роста присутствия женщин в органах управления компаний, на наш взгляд, на

корпоративном уровне целесообразно внедрение политик и процедур по выдвижению женщин в руководство компаний и в советах директоров; развитие менторских программ для женщин-директоров; формирование корпоративной культуры, способствующей женской активности и лидерству.

#### Список литературы

1. Батаева Б.С. Женщины в руководстве компаний: особенности продвижения и подготовки// Проблемы теории и практики управления. 2014. № 8. С. 119-122.
2. Батаева Б.С., Антонов Д.С. Оценка влияния женщин в советах директоров на финансовые результаты компаний// Управленческие науки в современном мире Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч. конф.: в 2 т. Управленческие науки в современной России./Финансовый университет; журнал «Эффективное антикризисное управление»- СПб: ИД «Реальная экономика», 2016.- Т. 1. -С. 430-434.
3. Сбалансированность совета директоров российских компаний// Независимый Директор: ежеквартальный обзор / Ассоциации независимых директоров. Москва: Ассоциация независимых директоров, 2005. Том: зима 2005, 20 с.
4. Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях (Исследование подготовлено для Круглого стола ОЭСР по корпоративному управлению в России 25-26 октября 2012 года). PwC, АНД, 2013. 46 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.pwc.ru/ru/boardsurvey/index.jhtml> (дата обращения: 10.10.2016).
5. Российский индекс советов директоров 2015. Спенсер Стюарт, Россия, 2015. 32 с.
6. SpencerStuartBoardIndex.[Электронныйресурс]. -URL: <http://https://www.spencerstuart.com> (дата обращения: 10.10.2016).

**И.Ю. БЕЛЯЕВА**

д.э.н., профессор, заместитель руководителя департамента  
Корпоративные финансы и корпоративное управление  
по научно-исследовательской деятельности  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
e-mail: [belayeva@mail.ru](mailto:belayeva@mail.ru)

**Х. П.ХАРЧИЛАВА**

к.э.н., доцент департамента  
Корпоративные финансы и корпоративное управление  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
e-mail: [leorem@yandex.ru](mailto:leorem@yandex.ru)

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ<sup>1</sup>**

В статье рассматриваются вопросы, связанные с организацией эффективной деятельности совета директоров в российских компаниях с государственным участием. Проведен анализ практики деятельности совета директоров в российских компаниях с государственным участием. Разработаны и предложены рекомендации по организации деятельности совета директоров в российских компаниях с государственным участием.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, кодекс корпоративного управления, компании с государственным участием, совет директоров независимый директор.

**I.Yu. BELYAYEVA**

Doctor of Economics, Professor, Deputy Head of the Scientific Research  
Department of Corporate Finance and Corporate Governance,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow,  
e-mail: [belayeva@mail.ru](mailto:belayeva@mail.ru)

**K. P. KHARCHILAVA**

Ph.D., Associate Professor  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow,  
e-mail: [leorem@yandex.ru](mailto:leorem@yandex.ru)

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена по результатам научно-исследовательской работы Государственного задания Финансового университета при Правительстве Российской Федерации по теме: «Разработка методических материалов по совершенствованию корпоративного управления в компаниях с государственным участием»

## **THE ORGANIZATION OF EFFECTIVE ACTIVITY OF THE BOARD OF DIRECTORS IN RUSSIAN COMPANIES WITH STATE PARTICIPATION**

The article discusses the issues related to the organization of effective activity of the Board of Directors in Russian companies with state participation. The analysis of the practice of the board of directors in Russian companies with state participation. Developed and proposed recommendations on the organization of the board of directors in Russian companies with state participation.

**Keywords:** corporate governance, corporate governance code, companies with state participation, board of directors, independent director.

При оценке эффективности деятельности совета директоров в целом используются следующие критерии, вытекающие из целей и задач совета директоров:

1.) Достижение поставленных перед компанией целей. Очевидно, что основное влияние на показатели деятельности компании оказывает её менеджмент. Вместе с тем, совет, обеспечивая формирование высокопрофессиональной команды высших менеджеров, создавая эффективные мотивационные механизмы, способен влиять на стимулы высшего менеджмента добросовестно исполнять свои обязанности. Более того, от сформулированной советом директоров стратегии зависит долгосрочный успех компании. Достижение поставленных перед компанией целей показывает, насколько эффективны усилия совета директоров по выстраиванию качественной системы корпоративного управления [1].

2.) Наличие и качество необходимых внутренних документов. Совет директоров при исполнении своих обязанностей должен руководствоваться набором ясных и утверждённых процедур, закреплённых во внутренних документах. Данная практика должна быть распространена советом на все уровни организации. Очевидно, однако, что масштаб такой практики будет

различным в зависимости от масштаба компании. В крупной корпорации, где существует множество иерархических уровней, требуется закрепление регламентов и процедур в отдельных внутренних документах, которые, во-первых, регулируют вопросы компетенции и полномочий, а, во-вторых, определяют механизмы взаимодействия между разными уровнями иерархии. Наилучшая практика корпоративного управления в целом выработала примерный перечень необходимых внутренних документов для нормального функционирования организации [5].

3.) Влияние совета директоров на улучшение имиджа компании. Совет директоров в своей деятельности должен учитывать развитие всех видов капитала, в том числе - репутационного капитала, который оказывает непосредственное влияние на восприятие компании в глазах инвесторов, контрагентов и клиентов. Вклад совета директоров в развитие репутационного капитала может выражаться в регулярном рассмотрении вопросов улучшения имиджа компании или личном участии совета директоров в создании позитивного имиджа компании.

4.) Влияние совета директоров на кадровую политику компании на уровне высшего менеджмента. Привлечение менеджеров высокого класса, обладающих необходимыми навыками и компетенцией, требует от совета регулярного рассмотрения на заседаниях вопросов привлечения и удержания менеджеров высшего звена. Совет должен оценить, насколько реализуемые им решения обеспечивают наличие кадрового резерва для замещения должности главного управляющего и способствуют привлечению высококлассных профессионалов на ключевые менеджерские позиции в компании.

5.) Эффективность защиты интересов акционеров и иных участников корпоративных отношений. Совет директоров является представителем интересов акционеров и должен оперативно реагировать на поступающие от акционеров обращения [4].

6.) Оценка качества работы совета директоров со стороны высшего менеджмента, конструктивность отношений с менеджментом. Совет директоров в своей деятельности должен регулярно взаимодействовать с высшим менеджментом компании, чтобы доносить позицию совета и акционеров компании.

7.) Эффективность системы внутреннего контроля. Одной из основных задач совета директоров является регулярный контроль за деятельностью менеджмента. Совет должен гарантировать акционерам, что существующая в компании система внутреннего контроля способствует надлежащему исполнению менеджментом своих функций, в том числе следованию внутренним документам компании. Основу для оценки по данному критерию может предоставить служба внутреннего аудита компании.

8.) Наличие системы управления рисками. Совет должен обеспечить создание в компании системы управления рисками, возложив соответствующие практические задачи на высший менеджмент и контролируя их выполнение. Основой для такой оценки может выступать отчет члена высшего менеджмента, отвечающего за данное направление, и экспертная оценка качества системы управления рисками, данная независимыми экспертами или службой внутреннего аудита компании.

9.) Соблюдение кодекса корпоративного управления компании и других норм корпоративного управления. Следование этим обязательствам возможно только в случае регулярного обзора советом директоров реальной практики корпоративного управления компании. Совет директоров должен регулярно рассматривать вопросы соблюдения компанией принятого в ней кодекса и принимать соответствующие корректирующие шаги в случае его нарушения.

При принятии компанией дополнительных документов (к примеру, кодекса деловой этики), регулирующих корпоративное поведение в компании, совет директоров также должен осуществлять контроль за соблюдением норм, закреплённых данными документами. В частности, он может назначить

ответственное лицо, которое будет принимать соответствующие жалобы на нарушение норм кодекса корпоративного управления и других принятых компанией документов, регулирующих корпоративное поведение. Оценка по данному критерию определяется на основе числа нарушений принятых в компании норм корпоративного поведения [1].

10.) Степень исполнения решений совета директоров. Без создания эффективных механизмов контроля исполнения решений роль совета директоров понижается. Поэтому данный орган управления должен регулярно заслушивать доклады менеджмента об исполнении ранее принятых решений. Оценка по данному критерию должна основываться на сравнении решений, принятых Советом, и результатов исполнения данных решений.

Критерии, связанные с порядком работы и составом совета директоров:

*Соотношение вопросов текущего характера и стратегических вопросов в повестке заседаний.* Совет директоров, учитывая сложившуюся структуру компании и масштабы задач, стоящие перед ней, должен самостоятельно решить вопрос об оптимальном соотношении вопросов оперативной и стратегической деятельности. В дальнейшем Совет должен строго придерживаться установленных нормативов, ежегодно оценивать следование им и в случае необходимости пересматривать их.

*Обоснованность распределения заседаний между очными и заочными.* Наилучшая практика корпоративного управления рекомендует, чтобы большинство вопросов, обсуждаемых советом, рассматривалось на очных заседаниях. Это позволяет членам совета при личной встрече узнать мнение всех членов по обсуждаемым вопросам. Вместе с тем, совет может самостоятельно установить критерии вопросов, которые требуют рассмотрения на очном заседании или в режиме видеоконференции. Оценка по данному критерию должна проводиться путем сопоставления реальной практики совета с ранее установленными стандартами проведения заседаний.

*Эффективность проведения заседаний совета директоров.* От качества проведения заседаний совета директоров зависит уровень подготовки принимаемых решений. При оценке по данному критерию необходимо уделить

внимание таким показателям, как характер и атмосфера обсуждений (все ли члены совета директоров имеют возможность высказать свою точку зрения; проводится ли обсуждение в соответствии с регламентом); активную ли роль играет председатель при модерации дискуссии; все ли дискуссии заканчиваются принятием решения советом директоров [2].

*Информационное обеспечение работы совета директоров.* В зависимости от способности аппарата совета директоров надлежащим образом подготовить заседание, своевременно проинформировать участников о нем, получить от менеджмента необходимую информацию (структурированную и актуальную) для подготовки членов совета директоров, зависит качество заседаний и обоснованность принимаемых решений. Кроме того, аппарат совета должен по результатам заседаний предоставить каждому директору полные и подробные протоколы заседаний совета, а также приложения к данным протоколам с изложением особых мнений членов совета.

*Наличие плана работы совета директоров, распределение обязанностей среди его членов.* План работы совета должен учитывать стоящие перед компанией цели и задачи, которые были утверждены в начале финансового года. Наличие плана работы позволяет правильно распределить задачи, стоящие перед советом в течение года, дает возможность каждому члену совета директоров системно готовиться к заседаниям. Председатель должен распределить между членами совета обязанности по подготовке отдельных вопросов заседаний, что позволяет полноценно рассмотреть все обсуждаемые темы. Данная практика позволит повысить качество проводимых заседаний, обоснованность принимаемых решений. Оценка по данному критерию должна выставляться по факту наличия или отсутствия соответствующей практики.

*Численный состав совета директоров.* Численность совета директоров может существенно различаться в зависимости от масштаба целей, размера компании и задач, стоящих перед ней, полномочий Совета, структуры акционерного капитала. Очевидно, что чем сложнее стоящие перед компанией цели и задачи, чем более обширны совершаемые ею операции, чем большими полномочиями обладает совет директоров, тем большей должна быть его

численность для того, чтобы обеспечить вхождение в совет директоров, обладающих необходимыми навыками и компетенциями для реализации советом директоров поставленных перед ним задач. Чем более распылен акционерный капитал, чем меньше размер отдельных долей акционеров, тем большей должна быть численность совета директоров, чтобы представлять интересы большинства акционеров. Необходимо обсудить существующую численность совета директоров и в случае необходимости рекомендовать собранию акционеров принять решение об изменении численного состава совета директоров [3].

*Структура совета директоров.* Наилучшая практика корпоративного управления рекомендует, чтобы в совет входили независимые директора. Кроме того, совет должен оценить свою структуру с точки зрения наличия в нем директоров, обладающих навыками, опытом и знаниями, необходимыми для решения поставленных перед ним задач. В этом аспекте структура совета директоров компании может быть различной в зависимости от стоящих перед компанией целей и задач и специфики деятельности компании. Следует обсудить сложившуюся структуру и в случае необходимости рекомендовать собранию акционеров голосовать за отдельные кандидатуры в совет директоров. Очевидно, что оценка по данному критерию не должна включаться в итоговую оценку работы совета директоров, так как совет директоров не способен оказывать значимое влияние на свою структуру. Вместе с тем, можно оценить наличие или отсутствие практики обсуждения соответствующего вопроса на заседаниях совета.

*Наличие комитетов совета директоров (особенно комитета по аудиту) и качество их работы.* Совет должен создать в своей структуре комитеты. В числе минимальных существует требование о наличии комитета по аудиту и комитета по кадрам и вознаграждениям. Необходимо оценить сам факт наличия или отсутствия данных комитетов. Следующим шагом должна стать оценка качества работы данных комитетов: совет должен разработать критерии для оценки качества комитета с точки зрения его структуры, числа заседаний, задач и целей, поставленных перед комитетом. В данной связи Совет должен ориентироваться на

передовую практику корпоративного управления. Также можно привлечь внешних консультантов для разработки соответствующих критериев и процедуры проведения оценки работы комитетов совета директоров [5].

*Профессиональная подготовка членов совета директоров.* Совет директоров должен регулярно проводить курсы повышения квалификации для своих членов в зависимости от стоящих перед ним целей и задач. Только регулярное повышение квалификации членов совета директоров позволит эффективно принимать решения и полноценно участвовать в обсуждении вопросов на заседаниях.

Внедрение методики направлено на определение степени эффективности работы совета директоров (наблюдательного совета), комитетов и членов совета директоров (наблюдательного совета), соответствия их работы потребностям развития АО, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.

#### Список литературы

1. Кодекс корпоративного управления - Банк России М.: 2014
2. Приказ Росимущества от 22.08.2014 № 306 «Об утверждении методики самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием»
3. Письмо Росимущества от 29.04.2014 № ОД-11/18576 «О разработке ключевых стратегических документов в госкомпаниях»
4. Проблемы мотивации представителей государства: монография/под ред. д-ра эконом. наук, проф. И.Ю.Беляевой и канд.экон.наук, доц.М.М.Пуховой; И.Ю.Беляева, Т.В.Бутова, М.М.Пухова, Х.П.Харчилава, А.Г.Абдрахманова-. М.: Издательство «Русайнс», 2015.
5. Механизм агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями с государственным участием: монография / колл. авторов; под ред. И.Ю. Беляевой, Х.П. Харчилавы. — Москва: РУСАЙНС, 2016. – 146 с.

**А.А. БАШИНДЖАГЯН**, аспирантка  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва  
e-mail: tsoke@yandex.ru

Научный руководитель  
к.э.н., доцент **Х.П. ХАРЧИЛАВА**

## **РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ**

В статье анализируются аспекты корпоративного управления в публичных компаниях с государственным участием, включая анализ тенденций развития и проблематику внедрения новых принципов корпоративного управления.

**Ключевые слова:** компания с государственным участием, публичная компания, кодекс корпоративного управления, развитие корпоративного управления.

**A.A. BASHINDZHAGYAN**,  
post-graduate student  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow  
e-mail: tsoke@yandex.ru

Scientific supervisor  
PhD in Economics, associate professor **K.H. KHARCHILAVA**

## **DEVELOPMENT OF CORPORATE GOVERNANCE IN PUBLIC STATE-OWNED COMPANIES**

The article analyzes the aspects of corporate governance in public state-owned companies, including trends and problems of the implementation of new principles of corporate governance.

**Key words:** state-owned company, public company, Corporate Governance Code, development of corporate governance.

Успешное развитие любой публичной компании зависит от совокупности ряда ключевых факторов, включая эффективную стратегию, компетентное руководство, наличие ценных ресурсов, доступ к рынкам сбыта и инвестиционному капиталу.

Возможность привлечения инвестиционного капитала напрямую связана с качеством развития корпоративного управления. К публичной компании требования внешних игроков намного шире и не ограничиваются лишь формальным соблюдением требований законодательства. Напротив, привлекательность компании обуславливается ее добровольной открытостью и способностью побуждать к ней доверие.

В этих условиях роль корпоративного управления приобретает особую важность. Целью корпоративного управления является содействие созданию среды доверия, прозрачности и ответственности, которая необходима для стимулирования долгосрочных капиталовложений, финансовой стабильности и честности в предпринимательской деятельности, что в свою очередь обеспечивает более стремительный рост и развитие.<sup>2</sup>

Очевидным является, что в современном мире корпоративное управление стало основной движущей силой экономического развития. Если 10 лет назад можно было говорить лишь об этапе зарождения, то сегодня этот вопрос находится под пристальным вниманием и контролем государства. Среди ключевых приоритетов наряду с более прикладными для отдельных отраслей экономики по-прежнему остается привлечение инвестиций путем формирования привлекательной экономической среды и условий.

Развитие института корпоративного управления в Российской Федерации совпало с серьезными тектоническими сдвигами во внешнеполитической конъюнктуре. Сегодня регионы, лидирующие в своем развитии в области корпоративного управления, находятся в условиях жесточайшей политической и экономической нестабильности, обусловленной в том числе имеющими у них обязательствами, а также взаимными геополитическими интересами.

В совокупности складывающихся на протяжении 5 (пяти) лет условий роль крупных компаний с государственным участием в качестве инструментов достижения мультипликативного эффекта для экономики лишь усиливалась.

---

<sup>2</sup> Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР

Несмотря на общую политику государства, направленную на приватизацию пакетов акций, принадлежащих государству, стратегические предприятия остаются под контролем государства. Говоря о публичных компаниях с государственным участием невозможно не выделить особую группу компаний, определенных Указом Президента Российской Федерации от 04.08.2004 № 1009 в качестве стратегических, а также акционерные общества специального перечня, определенного распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 №91-р.

В контексте контроля государства над стратегическими предприятиями подразумевается не просто общий государственный контроль, реализуемый в рамках его основных функций, а специфичная форма участия государства в экономике, предполагающая симбиоз акционерного интереса и государственных задач.

Такое сочетание проявляется в особых задачах, возлагаемых на предприятия изначально, а также в методах контроля государства и его волеизъявления при реализации своих акционерных прав.

Основные тенденции развития корпоративного управления в компаниях с государственным участием затрагивают прежде всего общий основной набор ключевых направлений, получивший отражение в Кодексе корпоративного управления (ККУ), утвержденном Советом директоров Центрального банка Российской Федерации 31.03.2014, рекомендованного Центральным банком Российской Федерации к применению публичными акционерными обществами (письмо от 10.04.2014 №06-52/2463):

1. Права акционеров;
2. Совет директоров;
3. Корпоративный секретарь;
4. Система управления рисками и внутреннего контроля;
5. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества;
6. Существенные корпоративные действия.

При этом обязательность применения рекомендаций ККУ была определена в первую очередь для публичных компаний с государственным участием путем издания соответствующих директив в 2014 году. Правила листинга Московской биржи к тому моменту актуализировались, либо были лишь в переходном периоде, в связи с чем для прочих компаний период «раздумий» был значительно дольше. Так, переходный период для правил листинга завершился лишь 03.10.2016, при этом компании с государственным участием утвердили и начали внедрять принципы ККУ с конца 2014 – начала 2015 года.

Среди общих направлений развития корпоративного управления для компаний с государственным участием необходимо также выделить такие основные вопросы как участия государства как акционера, в частности ответственность представителей государства, участие государственных служащих, и прочее.

По итогам исследования практики корпоративного управления экспертным советом при открытом правительстве среди наиболее проблематичных общих вопросов выделяются:

- запрет голосования квазиказначейскими акциями;
- принятие решения по отдельным ключевым вопросам простым большинством всех членов Совета директоров;
- обязательное рассмотрение ряда вопросов на очных заседаниях Совета директоров;
- вопросы конфликта интересов членов Совета директоров;
- право доступа членов Совета директоров к документам и информации подконтрольных юридических лиц;
- полномочия Совета директоров в отношении СД и ЕИО подконтрольных юридических лиц.

Более 50% исследуемых компаний по данным вопросам не соответствуют рекомендациям ККУ. Примечательно то, что наиболее проблемной к применению среди перечисленных выше рекомендаций является запрет голосования квазиказначейскими акциями. Именно по этой рекомендации

экспертами были отмечены наиболее существенные нарушения, в частности в отношении Ростелеком отмечается систематическое масштабное нарушение рекомендаций ККУ.

В общем смысле такое несоблюдение может быть сопряжено со следующими рисками.

Для компаний с высокой концентрацией акционерного капитала и высокой распыленностью миноритарного пакета акций существенно повышается риск непринятия общим собранием акционеров решений по отдельным стратегическим вопросам. Непринятие решения может повлечь финансовые риски для компаний, а также недопустимо в случае необходимости принятия решений, обусловленных поручениями Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации. Вместе с тем, нельзя не отметить, что проблематика в данном направлении может быть разрешена с учетом изменений в Федеральном законе от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» в части крупных сделок и сделок с заинтересованностью, вступающих в силу 01.01.2017. Значительное число вопросов в части сделок с заинтересованностью потеряет такую острую актуальность, если только не будет сформировано дополнительных требований со стороны государства, адресатами которых станут исключительно компании с государственным участием.

По результатам анализа наиболее проблемных аспектов развития российского права, проведенного уже Центральным банком, были отмечены следующие аспекты (включая запрет квазиказначейских акций):

1. Органы управления.

- 1.1. Образование и досрочное прекращение полномочий исполнительных органов публичного общества, в части делегирования полномочий по назначению единоличного исполнительного органа от Общего собрания акционеров Совету директоров.

Для ряда публичных компаний такой вопрос остается проблемным прежде всего из-за финансовых рисков возникающих при внесении изменений в

Уставы в силу законодательства. Следует отметить, что акционеры, не являющиеся контролирующими, не будут иметь реальной возможности выражать позицию по вопросу назначения органа управления, несущего непосредственную ответственность за деятельность компании и получаемый финансовый результат. Изменения не будут способствовать повышению акционерного интереса среди миноритариев из числа стратегических участников. Отсутствие влияния на акционерный интерес может быть обусловлено лишь спекулятивной стратегией участия акционера в структуре капитала акционерного общества, что формирует условия для искусственного разгона стоимости акций компании и фактически во главу угла ставит приоритет информационной открытости общества, а также доступ к серым источникам информации, нежели ее структуры управления.

1.2. Увеличение срока избрания членов совета директоров (наблюдательного совета) публичного общества. Ротация членов Совета директоров.

При высокой концентрации акционерного капитала (наличие одного контролирующего акционера, низкий процент в свободном обращении) и высокой распыленности миноритарного пакета пороговое значение в отношении пакета акций, владелец которого будет иметь право инициативы по переизбранию состава Совета директоров или некоторых его членов влечет отстранение миноритарных акционеров от решений по вопросу избрания Совета директоров.

В совокупности оба фактора и 1.1. и 1.2 приведут к отстранению миноритариев от решений по вопросам, касающимся формирования органов управления, поскольку избрание единоличного исполнительного органа делегируется совету директоров, который избирается контролирующим акционером.

2. В связи с пунктом 1 особый интерес вызывает отнесение вопроса об утверждении годового отчета и годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности публичного общества к компетенции его совета директоров.

Национальная система корпоративного управления предусматривает обязательное участие контролирующих лиц, избираемых акционерами в целях обеспечения гарантии их прав (ревизионная комиссия, внешний аудитор).

Результативность работы избираемых органов с учетом соблюдения принципа равного отношения к обеспечению интересов акционеров напрямую связана с вопросом рассмотрения годовой отчетности общества. В этой связи подобная инициатива представляется не отвечающей интересам акционеров[]. А наряду с отстранением от избрания органов управления и возможным упразднением ревизионных комиссий можно говорить о формировании среды, побуждающей прежде всего к спекулятивному интересу со стороны рынка.

Резюмируя краткий анализ отдельных проблемных точек можно констатировать лишь то, что российская практика корпоративного управления безусловно делает серьезные шаги на пути своего развития, однако необходимо требует четкого осознания того, что цена изменений оправдана ожидаемым и достигаемым от них эффектом.

#### Список литературы

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;
2. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР (источник: <http://www.oecd.rts.micex.ru/s624>. Дата обращения: 09.11.2016);
3. Указ Президента Российской Федерации от 04.08.2004 № 1009;
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 №91-р;
5. Кодекс корпоративного управления (ККУ), утвержденный Советом директоров Центрального банка Российской Федерации 31.03.2014, рекомендованный Центральным банком Российской Федерации к применению публичными акционерными обществами (письмо от 10.04.2014 №06-52/2463);
6. Результаты анализа экспертным советом при Правительстве Российской Федерации по состоянию на 22.08.2016. Презентация «Внедрение

кодекса корпоративного управления» (источник:<http://www.oecd.rts.micex.ru/>. Дата обращения: 09.11.2016);

7. Доклад Центрального банка Российской Федерации для общественных консультаций о совершенствовании корпоративного управления в публичных акционерных обществах.

8. Ермакова М.Н. Формирование отношений со стейкхолдерами как новая модель функционирования компании – Экономические аспекты и проблемы функционирования современных предприятий. – Сборник статей научных докладов студентов, аспирантов, магистрантов по итогам научно-исследовательской работы по кафедре Экономика организации за 2014г./ Под науч. ред. к.э.н., доц. М.А. Пономаревой и [др.] – Москва: Финансовый университет, 2014.– с.39-42

**Х.О.БЫТДАЕВ**, магистрант  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва  
e-mail: bytdaev92@gmail.com

Научный руководитель  
к.э.н., доцент **К.К. ПОЗДНЯКОВ**

## **ОСОБЕННОСТИ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКЕ**

Предметом статьи являются современные процессы по слияниям и поглощениям в мировой экономике. Цель представленного материала – анализ сделок по слияниям и поглощениям в мировой практике в 2015-2016 гг. и обозначение основных тенденций развития данного рынка

**Ключевые слова:** слияния, поглощения, сделки, инвестиции, рынок.

**H.O. BYTDAEV,**  
candidate for a Master's degree  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow  
e-mail: bytdaev92@gmail.com

Scientific supervisor  
Ph.D. **K.K. POZDNYAKOV**

## **MERGERS AND ACQUISITIONS IN MODERN FOREIGN PRACTICE**

The subject of the article is the contemporary processes of mergers and acquisitions in the global economy. The aim of submission - the analysis of mergers and acquisitions in the world in the years 2015-2016. and designation of the main trends in the development of this market

**Key words:** mergers, acquisitions, transaction, investment market.

Современные процессы по слияниям и поглощениями в мировой экономике в настоящее время стали существенно замедляться. Так, число крупных сделок объемом более 5 млрд. долл. в первом квартале 2016 года упало на 24% по сравнению с началом 2015 года. Сдерживающий эффект оказывают: неопределенность на мировых рынках, замедление развивающихся экономик, и ужесточение норм права со стороны антимонопольных и налоговых органов. Общая сумма сделок по слиянию и поглощению в первом квартале 2016 года составила 699,4 млрд. долл., что на 18% меньше, чем уровень первых трех месяцев 2015 года. Это худший показатель за два последних года. Число сделок в первом квартале 2016 года снизилось на 10%, до 9250 штук. Больше всего сократилось количество крупных сделок с объемом более 5 млрд. — почти на четверть год к году. Также число сорвавшихся сделок достигло максимального за последние девять лет уровня. По данным Dealogic, общая стоимость сделок, которые были отменены с начала 2016 года, составила 375,8 млрд. долл. [1]. Таким образом, на мировом рынке слияний и поглощений основными

проблемами являются уменьшение его стоимостного объема и появление новых сдерживающих барьеров.

Если мы вспомним исторический факт, а именно банкротство американской компании Enron в 2001 г., то после данных событий был принят закон Сарбейнса-Оксли. В нем было отражено много положений и ужесточений норм законодательства в отношении деятельности коммерческих компаний, в том числе повышение требований к уровню открытости компаний, проведение внутреннего и внешнего аудита разными компаниями и пр. В настоящее время американское казначейство начало новую политику по борьбе с уходом от налогов в стране. Казначейство должно разработать новые правила для борьбы с налоговой инверсией, когда компания США покупает зарубежного конкурента в юрисдикции с низким уровнем налогообложения и переводит основные финансы за пределы страны. Также ужесточается налоговое законодательство. Согласно оценкам нидерландской организации Oxfam, общий объем средств, которыми обладают богатейшие люди планеты и которые хранятся в налоговых офшорах, может достигать 7,6 трлн.долл. Таким образом мировые экономики недополучают налогов на общую сумму порядка 190 млрд.долл.[2].

В перспективе экономисты определили топ-5 стран, в которых стоит ожидать роста на рынке слияний и поглощений к 2020 году — это Китай, Гонконг, Нидерланды, Мексика и Индия. Даже в период всеобщей стагнации в экономике, в Китае продолжается экономический рост, в Мексике можно ждать роста за счет реформ в энергетическом секторе, который впервые за 75 лет окажется доступен для частных инвестиций и политики поощрения конкуренции. В отношении Индии, экономисты отметили, что на привлекательность страны влияет объявленная премьер-министром политика Make in India, которая поощряет развитие производств внутри страны.

На мировом рынке в 2015 году наибольшая активность отмечена в секторе здравоохранения, где благодаря спросу на новые и инновационные лекарства и

методы лечения, совокупная стоимость сделок достигла 340 млрд долларов, что на 50% выше показателя 2014 года. Рынок сделок показал повышенную активность и в нефтегазовой отрасли – этому способствовала волатильность цен на нефть: совокупная стоимость сделок возросла более чем в два раза (на 136%) до 264 млрд долларов. Благодаря отраслевой конвергенции, обусловленной изменениями потребительского спроса, в игре остались также сектор наукоемких технологий (247 млрд долл., рост на 69%) и телекоммуникационный сектор (211 млрд долл., рост на 13%). Обеспечение роста на нишевом рынке стало драйвером многих приобретений. Заключению сделок способствует поиск специализации от орфанных препаратов в медико-биологическом секторе до новых материалов и технологий [3].

На развитие рынка слияний и поглощений серьезное влияние оказывают внешние факторы: экономические, политические, социальные и др. Например, конфликт в Сирии вызвал серьезный спад турецкого рынка слияний и поглощений в 2015 году. По данным Ernst & Young, рынок слияний и поглощений сократился в Турции с 22 млрд долл. в 2014 г. до 15 млрд долл. в 2015 г. [4]. Иностранные инвесторы сейчас встревожены вовлеченностью страны в ситуацию в соседней Сирии. Падение турецкого рынка слияний и поглощений происходит в то время, когда мировой рынок слияний и поглощений достиг в 2015 г. рекордно высокого уровня. Турция может вернуться к росту рынка, если проведет необходимые структурные реформы и будет эффективно поддерживать правопорядок и социальный мир в стране.

Для отечественной экономики процессы слияний и поглощений являются важным показателем, характеризующим предпринимательскую активность. Однако доля российского рынка M&A в мировом масштабе невелика. Также процессы стагнации негативным образом отражаются как на суммарном, так и на стоимостном объеме указанного рынка. В настоящее время наметилась тенденция к сокращению инвестиций в основной капитал, т.е. темпы развития отечественной промышленности замедляются. Это связано с введением

санкций в отношении России, напряженной политической ситуацией, снижением цен на нефть. Данные факты снижают уровень инвестиционной привлекательности страны, ее промышленности. Также российские компании по уровню технологического развития серьезно отстают от мировых лидеров, что снижает уровень их конкурентоспособности на мировом рынке.

Выделим основные тенденции на мировом рынке слияний и поглощений в 2016 г.:

- произошло определенное падение мирового рынка слияний и поглощений, что отражают представленные данные;

- в мировой экономике присутствует неопределенность по отношению к будущим ожиданиям: замедление темпов экономического развития, кризисные явления в экономике стран ЕС, ужесточение норм антимонопольного и налогового законодательства;

- уровень инвестиционной привлекательности России пока остается на низком уровне, что обусловлено санкциями, падением цен на нефть, напряженной политической обстановкой в стране;

- ожидается подъем в Азиатском регионе. Самыми инвестиционно привлекательными регионами могут стать Великобритания, Германия, Испания.

#### Список литературы

1. Конец эпохи больших сделок. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gazeta.ru/business/2016/04/07/8164997.shtml>.

2. «InVenture» - инвестиционно - консалтинговая компания. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – URL: <https://inventure.com.ua/>

3. Весь мир в офшоре. [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.gazeta.ru/business/2016/04/04/8158913.shtml>.

4. Объем инвестиций в экономику Турции сокращается из-за ситуации в Сирии. [Электронный ресурс]. - URL: <https://ria.ru/>

**Т.А.ВЕДЕНЕЕВА**, студентка  
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва  
e-mail: t.vedeneeva20@yandex.ru

Научный руководитель  
д.э.н., профессор **О.В. ДАНИЛОВА**

## **КОНВЕРГЕНЦИЯ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА**

В статье рассмотрена одна из неотъемлемых проблем организации - динамика интересов стейкхолдеров компании. Автор обращает внимание на проблемы усиления непостоянства и различий этих интересов. На сегодняшний день, с учётом непрерывного роста возможностей стейкхолдеров, попытки компаний увеличить число общих интересов могут привести к серьёзным и необоснованным расходам, которые не принесут в дальнейшем ожидаемого положительного эффекта.

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, конвергентные интересы, дивергентные интересы, эффективность организации, комплекс мер.

**T.A. VEDENEEVA**, student  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow  
e-mail: t.vedeneeva20@yandex.ru  
Scientific supervisor  
Professor, doctor of economic Sciences **O.V. DANILOVA**

## **THE CONVERGENCE OF INTERESTS OF COMPANY'S STAKEHOLDERS ON THE EXAMPLE OF ADVERTISING AGENCY**

The article discusses one of the essential problems of organization, the dynamics of stakeholder interests of the company. The author draws attention to problems of strengthening of impermanence and differences of these interests. Today, given the continuous growth of the capabilities of the stakeholders, a company's attempts to increase the number of common interests can lead to serious and unjustified expenditures, which will bring in the future, the expected positive effect.

**Key words:** stakeholders, convergent interests, divergent interests, the effectiveness of the organization, a set of measures.

С появлением первых объединений перед человеком встал вопрос распределения между членами прав, обязанностей, а также различных благ, являющихся результатом деятельности объединения. Ещё в первобытном человеческом стаде люди, ведомые необходимостью в защите и выживании, основывали праобщины, однако они также имели и личную заинтересованность в своей принадлежности к ней. За долгие столетия неостанавливающаяся и по сей день эволюция форм объединения людей достигла таких крупных видов, как организация и государство. Неотрывно от неё следовала проблема дивергенции интересов заинтересованных лиц, стейкхолдеров, оставаясь нерешённой и стратегически важной для всех форм сплочения групп людей.

*Стейкхолдеры организации* – это заинтересованные лица, косвенно или напрямую связанные с деятельностью организации и получающие материальные, социальные и(или) иные положительные эффекты от существования и эффективной работы компании.

На сегодняшний день лидирующие компании уделяют колоссальное внимание своим стейкхолдерам, оценивая взаимодействие с ними как эффективное средство, благоприятствующее росту инвестиций, внедрению инноваций в производство продукции, способствующее улучшению организационных процессов и укреплению стратегических решений, направленных на устойчивость как внутри, так и за пределами компании. [1] Привлечение новых заинтересованных лиц даёт организациям доступ к большему объёму информации, необходимой для решения тех или иных проблем и достижения оперативных и стратегических целей, которые они не смогли бы достичь без их помощи.

Необходимо заметить, что какого-либо единого для всех организаций списка категорий стейкхолдеров не существует, так как наличие того или иного заинтересованного лица у компании может зависеть от направленности её деятельности, организационно-правовой формы, сложившейся системы корпоративного управления и многих других факторов. Также в рамках одной компании список стейкхолдеров и преследуемые ими интересы неизбежно подвержены изменениям во времени из-за немаловажной отличительной черты заинтересованных лиц – непостоянства.

К сожалению, в связи с данной особенностью каждый предприниматель получает отрицательный ответ на вопрос о том, могут ли все интересы стейкхолдеров быть конвергентными. Сколько бы сил и средств ни вкладывала компания, какие бы меры ни принимала, добиться полного совпадения всех интересов заинтересованных лиц невозможно из-за их непрерывной динамики.

Невозможность объединения всех интересов заинтересованных сторон не означает, что компании не принимают различный комплекс мер для их конвергенции. В качестве примера, отражающего данный процесс преобразования, рассмотрим некое рекламное агентство «К». С учётом вида деятельности, организационно-правовой формы в виде открытого акционерного общества, а также других факторов, в таблице 1 приведён список стейкхолдеров данной компании, ранжированный по степени значимости для них уровня эффективности деятельности организации.

Таблица 1 - Стейкхолдеры рекламного агентства «К»

Ранг	Заинтересованное лицо	Ранг	Заинтересованное лицо
1	Собственник	10	Дилеры
2	Акционеры и инвесторы	11	Покупатели (клиенты)
3	Высшее руководство	12	Профсоюзы
4	Дочерние компании	13	Учебные учреждения
5	Менеджеры	14	Государственные и налоговые органы
6	Персонал	15	Благотворительные и иные фонды
7	Партнёры	16	Общественные организации
8	Кредиторы	17	СМИ
9	Поставщики	18	Конкуренты

Указанные в таблице выше стейкхолдеры преследуют ряд конвергентных и дивергентных интересов к различным аспектам деятельности рекламного агентства. Для наглядности рассмотрим их в статическом положении, т.е. за определённый промежуток времени, за который они не подвергались изменениям. Стоит отметить, что в анализируемом нами примере частные интересы заинтересованных сторон существенно преобладают над общими, которые в свою очередь включают в себя лишь интересы в получении прибыли или других материальных благ, привлечении инвестиций или пожертвования и самореализации. На рис. 1 отражены основные дивергентные интересы стейкхолдеров на обозначенный период времени.

Важной задачей для компании является преобразование дивергентных интересов в конвергентные с целью укрепления положения организации на рынке и улучшения её финансового и социального благосостояния[8, с.158]. Для реализации данной задачи руководством принимается комплекс мер, способствующих увеличению доли общих интересов и сокращению частных.

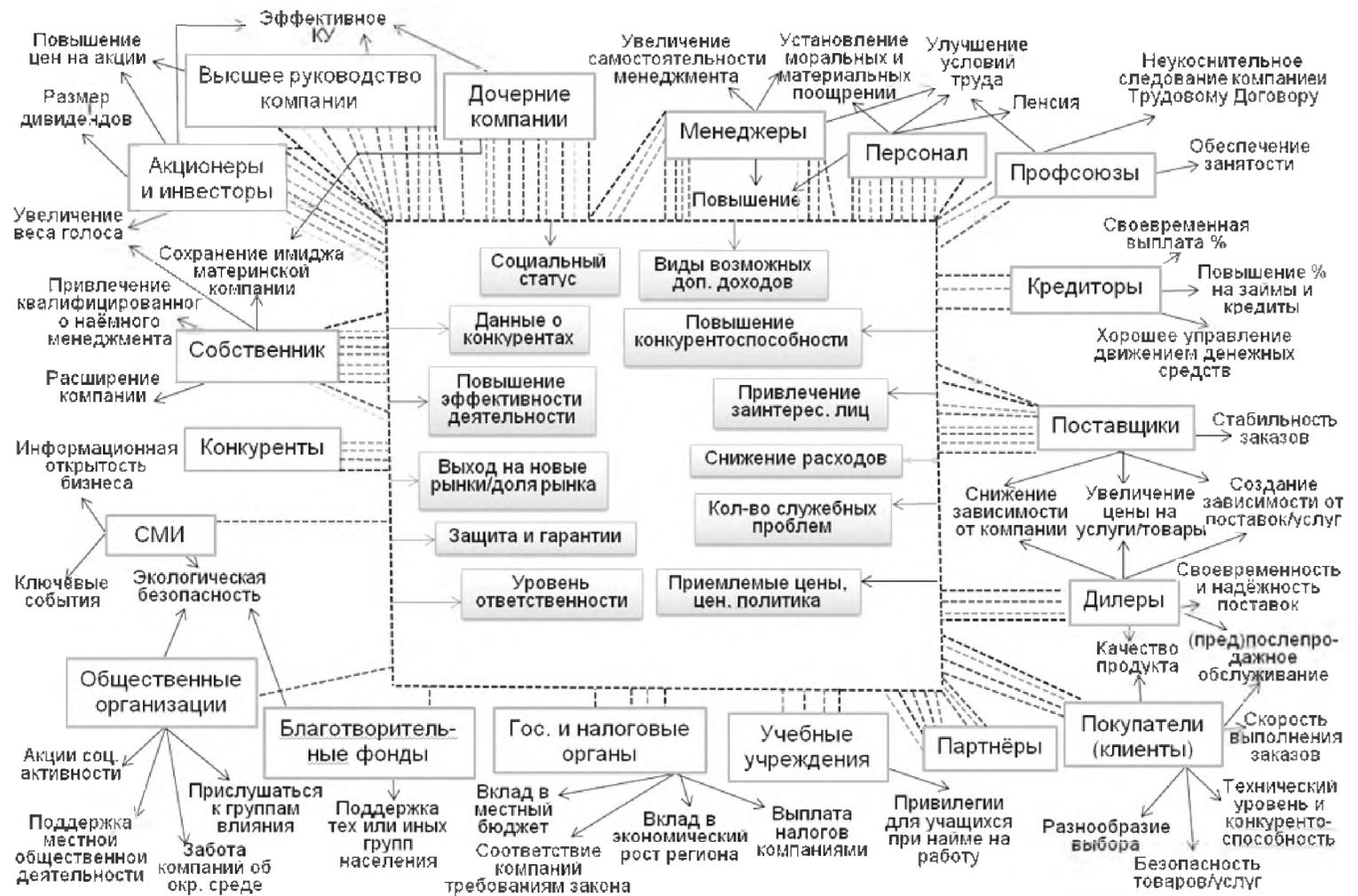


Рис. 1. - Дивергентные интересы стейкхолдеров рекламного агентства «К»

Источник: схема разработана автором статьи на основе данных табл. 1

Среди возможных способов преобразования дивергентных интересов в конвергентные рассматриваемая компания применяет следующие методы в зависимости от типа стейкхолдеров и определённого интереса, которые приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Комплекс мер по преобразованию интересов стейкхолдеров

<b>Интерес</b>	<b>Стейкхолдер</b>	<b>Принимаемые меры</b>
Повышение эффективности деятельности компании	Конкуренты	Заключение взаимовыгодного договора с конкурирующими компаниями на совместную деятельность (право пользования патентом, деление рынка и др.)
Защита и гарантии со стороны рекламного агентства	СМИ	Заключение сотрудничества со СМИ, предоставление свежей информации о ключевых событиях внутри компании и на рынке
	Дочерние компании	Предоставление привилегий дочерней компании, инвестирование
	Благотворительные и иные фонды	Налоговые льготы, участие в благотворительных проектах, заключение договора о партнёрстве
	Общественные организации	Финансирование в деятельность общественных организаций
Выход на новые рынки и увеличение доли рынка	Профсоюзы	Увеличение рабочих мест в компании при освоении ею нового рынка
	Кредиторы	Привлечение новых заёмных средств для строительства, реконструкции или технического перевооружения компании
	Клиенты	Рост номенклатуры товаров/услуг, снижение цен
	Государственные и налоговые органы	Увеличение налоговых выплат, улучшение экономического климата региона, привлечение государственного участия в управление компаний на новом рынке
	Благотворительные организации	Повышение социального статуса компании, активное ведение благотворительной деятельности
	Общественные организации	Усиление социальной политики компании
	СМИ	Привлечение СМИ для оповещения заинтересованных лиц в освоении компанией нового рынка, т.е. оплата услуг СМИ

Используемый рекламным агентством «К» вариант решения проблемы конвертирования интересов заинтересованных сторон нельзя считать эффективным и действенным в любой ситуации. Очевидно, что наличие общих целей и выгод у стейкхолдеров, ведёт к уменьшению конфликтов и положительному повышению показателей компании. Однако зачастую из-за желания организаций достичь идеала в разработке собственной системы корпоративного управления их действия, направленные на преобразование частных интересов в общие, могут привести к колоссальным и необоснованным расходам, превосходящих получаемый полезный эффект.

По нашему мнению, наиболее выгодным для компании способом решения данной проблемы является последовательный и непрерывный анализ всех дивергентных интересов заинтересованных сторон и последующее распределение их по уровню ожидаемого повышения показателей организации после преобразования их в конвергентные. С учётом полученных результатов руководство способно избегать напрасных расходов и принимать более осмысленные решения по вопросу конвертирования того или иного интереса стейкхолдеров. При этом необходимо заметить, что важным фактором эффективности рассматриваемого варианта является выполнение компанией ряда действий, способствующих усилению результативности данного способа.

В данный комплекс мер входят:

- Создание компанией малочисленного отдела, непрерывно отслеживающего потоки данных об интересах стейкхолдеров, их динамики и степень воздействия на организацию;
- Минимизация документооборота для возможности оперативного принятия решений;
- Мониторинг и предсказание возможных изменений интересов и подготовка компании к ним;
- Внимание ко всем интересам стейкхолдеров.

Актуальность данного подхода подтверждают участвовавшие в последнее время конфликты и разногласия как между самими заинтересованными лицами, так и между ними и компанией [7, с.7]. В качестве примера можно привести ситуацию начала 2015 года, когда независимый профсоюз работников «АвтоВАЗа» «Единство» грозил устроить забастовку из-за массовых сокращений сотрудников, если руководство компании не сядет за стол переговоров. [2] Современная экономическая ситуация диктует необходимость оптимизации затрат при условии поддержания или улучшения показателей компании. Добиться этого можно, в том числе, и с помощью рассмотренных в статье методов, позволяющих не только привлекать новых заинтересованных лиц и сохранять старых, но и обеспечивать общий вектор их интересов, способствующий общим пожеланиям о дальнейшем развитии компании.

#### Список литературы

1. Кларин М. «Интересы акционерного общества — это баланс интересов основных стейкхолдеров» // журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления», №2(81) февраль 2011;
2. Электронный ресурс [<http://abnews.ru/2015/01/27/v-nezavisimom-profsoyuzе-avtovaza-planiruyut-ustroit-zabastovku/>] Агентство Бизнес Новостей. [27.11.2016 в 20:30];
3. Hill C., Jones G., Schilling M. Strategic management: theory: an integrated approach. – Cengage Learning, 2014;
4. Бочарова И. Ю. Корпоративное управление // М.: ИНФРА-М. – 2012;
5. Реук А. М., Мищенко К. Н., Сахаров А. Ю. Концепция управления капитализацией: генезис и методологические основы // Экономический анализ: теория и практика No 9 (408) 2015. – 2015;
6. Тютюкина Е. Б., Рукшина Е. И. Корпорация, корпоративное управление и корпоративные финансы в российской экономике // Вестник Финансового университета. – 2013. – №. 3.

7. Алешина Е.В. Формирование и развитие электросетевого бизнеса в рамках холдинга «РЖД» / В сборнике: Современные корпоративные стратегии и технологии в России // Сборник научных статей: в 3-х частях. Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации (Фин. ун-т); [науч. ред. И. Ю. Беляева]. Москва, 2015. С. 6-13.

8. Беляева И.Ю., Данилова О.В. Обеспечение баланса интересов всех заинтересованных сторон в условиях корпоративной реорганизации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 9-1. С. 155-161.

**О.В. ДАНИЛОВА**  
д.э.н., профессор, департамента  
«Корпоративные финансы и корпоративное управление»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Москва,  
E-mail: danilovaov@yandex.ru

## **СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ**

В статье рассматриваются социальные риски и их роль в управлении предпринимательскими структурами. Риски являются индикаторами степени социальной напряженности и уровня успешности предпринимательской среды как на локальном уровне – региональном и уровне конкретного предприятия, так и на макроуровне. В качестве наиболее перспективной формы минимизации социальных рисков предпринимательской деятельности предлагается рассматривать социальное партнерство, позволяющее решать возникающие проблемы на взаимовыгодной основе на основе достижения согласия всех заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:** предпринимательская деятельность, риск, социальное партнерство, социальная ответственность бизнеса

**O.V. DANILOVA**  
Doctor of Economics, Professor,  
Department of Corporate Finance and Corporate Governance,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow,  
E-mail: danilovaov@yandex.ru

The article considers social risks and their role in the management of entrepreneurial structures. Risks are indicators of the degree of social tension and level of success of entrepreneurial environment on local level, regional level and enterprise specific, and macro. As the most promising form of minimizing social risks of entrepreneurship are invited to consider social partnership, which allows to solve problems on a mutually beneficial basis on the basis of consensus of all stakeholders.

**Key words:** entrepreneurship, risk, social partnership, social responsibility of business

Управление рисками за последнее десятилетие превратилось в сложный процесс, вынуждая компании расширять полномочия контрольных служб. Неотъемлемой частью предпринимательской деятельности является принятие риска. Независимо от выбранной компанией стратегии, каждый ее шаг следует рассматривать как соотношение риска и потенциальной выгоды, преимуществ или доходов, которые в итоге должны компенсировать неизбежные опасности. Даже сама попытка организовать новый вид бизнеса представляет собой весьма рискованное предприятие, поскольку подразумевает помимо личной инициативы, его способность рисковать и справляться с рисками.

Эффективно управлять рисками не означает принятия исключительно стратегии избежания опасности. Речь, скорее должна идти о принятии обоснованных и согласованных решений, направленных на достижение поставленных целей, реализации системы мер, позволяющих преодолеть или смягчить возникающие риски. Риск и премия за риск – всегда две стороны «одной медали»: возможности, обещающие высокую доходность, как правило,

сопровожаются высокими рисками. Анализируя неудачи и потери в бизнесе, менеджмент компании должен четко понимать стали ли они результатом сознательной стратегии (осознанное принятие повышенных рисков), или следствием низкой эффективности процессов управления рисками как таковыми.

В последние два десятилетия наметилась устойчивая тенденция к обеспечению единства устоявшихся практик управления рисками: появились стандарты, базовые принципы, интегрированные модели и практические руководства по внедрению риск-менеджмента (в том числе и на наднациональном уровне, как в случае с RiskResponseNetwork). Компании, отличающиеся более зрелым подходом к риск-менеджменту, использовали этот инструмент в качестве одного из рычагов обеспечения устойчивости и жизнеспособности бизнеса. Согласно данным исследования, проведенного компанией ForbesInsights в 2010 году по заказу Ernst&Young, представители 525 опрошенных компаний (из 547 или 96%) полагают, что эффективное управление рисками положительно влияет на потенциал доходности бизнеса в долгосрочной перспективе и, следовательно, в этих компаниях успешно применяются системы управления рисками. Вклад внутреннего аудита в процессы риск-менеджмента был высоко оценен (94% респондентов). Тем не менее, абсолютное большинство компаний и в дальнейшем намерено совершенствовать процессы управления рисками прежде всего за счет более широкого охвата рисков (94% респондентов). [1, с.2]. По данным Global Enterprise Risk Management Survey, 79% организаций, сумевших реализовать развитые процедуры управления рисками, преуспели в части не только сохранения, но и повышения капитализации. Такие компании, как правило, умело пользовались открывающимися возможностями, что позволяло им облегчить адаптацию к происходящим на рынке изменениям [2].

Создание в большинстве стран институтов социально ответственного бизнеса привело к необходимости пересмотра сложившейся системы

классификации предпринимательских рисков с позиции необходимости учета требований социальной среды и социальной действительности [3]. Пришло понимание, что социальные риски неизбежны в деятельности любой предпринимательской структуры:

во-первых, предприниматель зачастую действует на основе «проб и ошибок»;

во-вторых, информационный научно-технический сдвиг, происходящий в развитых странах в последние десятилетия, доказал абсолютную зависимость общественного прогресса от человеческого фактора, и в первую очередь от его образовательного потенциала, наличия технической элиты, профессионалов высокого уровня[3].

Выделившись в отдельное понятие, социальные риски выступают в качестве индикаторов степени социальной напряженности и уровня успешности предпринимательской среды как на локальном уровне - региональном и уровне конкретного предприятия, так и на макроуровне. Социальные риски предпринимательской деятельности представляют собой риски потери части дохода, либо наступление других нежелательных и социально неприемлемых результатов предпринимательской деятельности (вплоть до ее прекращения), связанных с соблюдением социальных прав и гарантий человека и общества, и происходящих вследствие влияния внешних и внутренних экономических и факторов.

Конкретизация структуры социально ориентированного бизнеса позволяет рассматривать социальные риски, с одной стороны, как социальное явление, не зависящее от действий предпринимателя, оказывающее определенное влияние на жизнедеятельность наемных работников и функционирование общественных институтов. С другой стороны, – как вид социальной жизни, связанный с формированием экономической среды внутри хозяйствующего субъекта, и характеризующийся либо наличием, либо отсутствием социальных противоречий. Именно в противоречиях находит отражение многообразие

интересов участников бизнес-процессов, которые требуют, с одной стороны, согласования, а с другой – разрешения противоречий внутренней и внешней среды функционирования бизнеса.

Во все времена основной целью предпринимателя будет разрешение различных и отчасти противоречивых интересов. С одной стороны, желание избежать лишних расходов, не направленных на снижение себестоимости выпускаемой продукции (в том числе затрат, связанных с образованием, повышением квалификации и охраной труда работников). А с другой – необходимость получить прибыль от использования нематериального актива – интеллектуального труда имеющих необходимое образование квалифицированных работников, способных быстро принимать рациональные решения[8]. В ближайшие годы большинству компаний не придется особенно рассчитывать на привилегированный доступ к рынкам капитала, главной задачей хозяйствующих субъектов станет укрепление конкурентоспособности бизнеса на базе роста профессионализма персонала и качества коллективного знания.

Рассматривая социальный риск как угрозу возникновения социальной напряженности в рамках предпринимательской деятельности, в зависимости от субъекта риска социальные риски предпринимательской деятельности предлагается классифицировать на: социальные риски с позиции предпринимателя; социальные риски с позиции наемных работников; социальные риски с позиции государства и социальные риски с позиции общества рис. 1.

Представленная классификация социальных рисков позволит:

- Составить наиболее полный перечень социальных рисков, присущих бизнесу компании;
- Выбрать наиболее подходящий метод управления для каждого из них;
- Оптимальным образом организовать систему управления рисками компании.



Рис. 1 - Социальные риски предпринимательской деятельности

Неопределенность хозяйственной ситуации, неизвестность условий политической и экономической обстановки и перспектив изменения этих условий вынуждает компании создавать систему риск-менеджмента, позволяющую минимизировать все виды предпринимательских рисков. Чем выше уровень экономического развития компании, тем больше у нее возможностей управлять социальными рисками.

Успех формирования стратегии минимизация социальных рисков, в первую очередь, предполагает институционализацию социального диалога и отражает объективную реальность взаимодействия субъектов хозяйствования в их экономическом поле [4]. Основными заинтересованными сторонами в этом диалоге являются: наемные работники, предприниматели и государство. Эти отношения, во-первых, системны, так как деятельность каждого субъекта мотивирована, основана на конкретных экономических интересах и отражает уровни ее организованности; во-вторых, требуют переосмысления специфики и глобальной общности ответственности бизнеса с позиции институциональных устоев национальных экономик.

Институционализация социальных рисков предпринимательской деятельности представляет собой закрепление формальных и неформальных правил и норм, позволяющих добиться порядка в обществе и снизить неопределенность во взаимоотношениях между людьми и организациями. Ядром структуры являются так называемые неформальные институты (неписанные законы и правила), сформировавшиеся в результате длительного процесса общественной эволюции. Вокруг этого ядра располагаются формальные институты (правовые нормы), построенные в соответствии со строгой иерархией, обеспечивающей непротиворечивость и единство законодательной базы государства. Источником социальных рисков предпринимательства зачастую становится государственная политика, если проводимые государством меры носят односторонний характер и отражают интересы какого-либо класса, или социального слоя (налоговые ужесточения, беспрецедентная коррупция, гиперинфляция, обвал рубля и пр.).

В качестве основных форм институционализации социальных рисков предпринимательской деятельности можно назвать следующие: социальная ответственность предпринимательской деятельности, государственно-частное партнерство и социальное партнерство. Наиболее перспективной формой институционализации социальных рисков предпринимательской деятельности,

способствующей их минимизации (устранения возможного негативного воздействия, нами рассматривается социальное партнерство. В определении характера партнерских отношений на первое место выдвинулись свобода предпринимательства и социальная защита наемного труда, достижение социально-экономической результативности производства. Участие работников среднего звена в управлении предприятием, их мотивация в реализации интеллектуальных способностей привели к необходимости решения общих задач по развитию производства и повышению эффективности труда, социальной защищенности основной массы трудящихся[5].

Объектом социального партнерства являются реальные социально-трудовые отношения между различными социально-профессиональными группами, слоями и общностями по поводу условий для достойной жизни, здоровья, благополучия, защиты прав и свобод человека (оплаты труда, занятости, обеспечения социальных гарантий, охраны и организации труда, разрешения возможных трудовых споров и т.д.). Невзирая на различие интересов, все участники понимают, что каждая из сторон в отдельности - государство, работодатели, профсоюзы - не могут самостоятельно создавать условия для политической и экономической стабильности, обеспечить качество жизни и социальные гарантии всем слоям и группам населения. Совместное определение основных направлений социальной политики требует соблюдения общих «правил игры», партнерских норм, взаимных договоренностей. В этом смысле социальное партнерство может стать эффективным инструментом минимизации социальных рисков предпринимательской деятельности.

Российская практика изобилует примерами форм социального партнерства. Система социального партнерства, действующая в компаниях ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО РЖД, ПАО "Газпром", ОК РУСАЛ и др. отвечает интересам и работодателей, и работников [6, с.53; 7,с.24]. Сочетание заинтересованности сторон в переговорном процессе, равноправие, учет взаимных интересов и принятие взаимных обязательств, двухсторонняя ответственность за их

реализацию превращает процесс согласования интересов различных социальных слоев, групп и классов в мощный инструмент минимизации социальных рисков предпринимательской деятельности. Создавая условия для стабильного развития регионов, партнерство рационализирует финансово-экономические отношения, повышает, инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность территорий присутствия бизнес-структур.

Эффективность системы социально-трудовых отношений зависит от консолидации усилий и единства действий, ответственности за выполнение принятых обязательств, согласованности действий всех участников по регулированию трудовых и иных, непосредственно связанных с ними отношений. В свою очередь, в процессе институционального оформления социального диалога формируется механизм минимизации социальных рисков предпринимательской деятельности, поскольку в соглашениях о принципах взаимодействия предусматриваются мероприятия, направленные на достижение баланса интересов, взаимной заинтересованности сторон в эффективной экономической деятельности и информационной открытости.

#### Список литературы

1. Международное исследование в области внутреннего аудита за 2010 год. Проведено компанией ForbesInsights по заказу Ernst&Young. 2010.
2. Global Enterprise Risk Management Survey 2010 // Официальный сайт Aon Corporation. – Электронный ресурс – URL: [http:// www.aon.com/ attachments/2010\\_Global\\_ERM\\_Survey.pdf](http://www.aon.com/attachments/2010_Global_ERM_Survey.pdf)
3. Данилова О.В. Социальные риски в предпринимательской деятельности. Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-3 (76-3). С. 87-90.
4. Ермакова М.Н. Практика взаимодействия с заинтересованными сторонами - путь инновационного развития компании. Инновационное развитие экономики. 2014. № 4 (21). С. 47-49.

5. Данилова О.В. Социально-ответственная деятельность российского предпринимательства: актуальные вопросы формирования нормативно-правовой базы. - Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 1-1 (66-1). - С. 391-395.
6. Беляева И.Ю., Пухова М.М. Корпоративная социальная ответственность и корпоративное управление: факторы интеграции В сборнике: Современные корпоративные стратегии и технологии в России Сборник научных статей: В 3 частях. Москва, 2016. С. 52-63.
7. Алешина Е.В. Перспективы трансформации и реорганизации современного холдинга. / В сборнике: Современные корпоративные стратегии и управленческие технологии в России сборник научных трудов: в 3 частях. Москва, 2014. С. 21-26.
8. Привезенцева К.С., Щербаченко П.С. Нефинансовая отчетность: перспективы развития. В сборнике: Современные корпоративные стратегии и технологии в России Сборник научных статей : в 3-х частях. Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации (Фин. ун-т) ; [науч. ред. И. Ю. Беляева]. Москва, 2015. С. 131-137.

**М.Н. ЕРМАКОВА**

к.э.н., доцент Департамента учета, анализа и аудита,  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации,  
Москва, Россия  
E-mail: [ermakova-fa@yandex.ru](mailto:ermakova-fa@yandex.ru)

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРЕДСТАВЛЕНИЕ  
ИНФОРМАЦИИ О ЕГО СОСТОЯНИИ  
(ОПЫТ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ)**

Особенности банковского сектора экономики предопределили специфику корпоративного управления в кредитных организациях. Оценке уровня корпоративного управления в банковском секторе уделено внимание как на национальном уровне (Банк России), так и на уровне группы государств,

входящих в Базельский комитет по банковскому надзору. В статье рассматриваются вопросы составления отчетности кредитных организаций по корпоративному управлению как необходимое условие их публичности.

**Ключевые слова:** кредитные организации, оценка уровня корпоративного управления, компоненты анализа, отчетность

**Marina N. ERMAKOVA**

Doctor of Philosophy (Economics), Associate Professor,  
Accounting, Analysis and Audit Department  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia  
E-mail: ermakova-fa@yandex.ru

## **CORPORATE GOVERNANCE: REPORTING ABOUT HIS CONDITION (EXPERIENCE OF BANKING SECTOR)**

Features of the banking sector determined the specificity of corporate governance in credit institutions. Assessing the level of corporate governance in the banking sector given attention at the national level (Bank of Russia) and at the group level of the member countries of the Basel Committee on banking supervision. The article discusses issues of reporting credit institutions on corporate governance as a necessary condition of their publicity.

**Key words:** credit institution, assessment of the level of corporate governance, the components of analysis, reporting

Объективные процессы, связанные с глобализацией экономики и обострением конкуренции на товарных и финансовых рынках, вызывают необходимость изменения подходов к управлению компаниями и поиска наиболее эффективных практик корпоративного управления. Современное развитие бизнеса сделало актуальной задачу анализа нефундаментальных факторов, создающих его стоимость, и изучение влияния различных организационных моделей построения отношений между акционерами,

менеджментом и стейкхолдерами на эффективность деятельности компании и, соответственно, на ее стоимость.

Этот процесс затронул банковский сектор экономики. Кредитные организации являются особым видом организаций, отличающимся от нефинансовых организаций, что обуславливает возникновение специфических проблем в части корпоративного управления.

Высокая зависимость от привлеченных средств предопределяет повышенную рискованность банковских пассивов, критическую зависимость банков от доверия множества вкладчиков. В кредитных организациях иная структура финансово заинтересованных лиц, в качестве которых выступают не только деловые партнеры, инвесторы, кредиторы, но и вкладчики, как специфические кредиторы, а также регулирующие органы и прочие контрагенты, создающие экономическую инфраструктуру деятельности кредитной организации.

Немаловажными также являются такие фактора: меньшая прозрачность банковского сектора и высокая степень регулирования банковской деятельности со стороны государства.

В сентябре 1999 года Базельский комитет по банковскому надзору [1] опубликовал специальный документ «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях», конкретизировавший применительно к банкам принципы корпоративного управления, которые были разработаны Организацией экономического сотрудничества и развития [2].

Согласно документам Базельского комитета, оценка качества корпоративного управления в банках должна основываться на следующих принципах:

- ценность корпоративной культуры, стандарты деловой этики, зафиксированные в кодексе корпоративного поведения и иных стандартах деловой этики, а также наличие системы, обеспечивающей приверженность этим ценностям на практике;

- сформулированная стратегия развития, в соответствии с которой оцениваются результаты работы всего банка и отдельных лиц;
- четкое распределение прав и обязанностей;
- эффективный механизм сотрудничества и взаимодействия между советом директоров, высшими менеджерами и аудиторами.
- надежная система внутреннего контроля и службы управления рисками в разрезе бизнес-направлений и бизнес-единиц;
- постоянный мониторинг рисков в приоритетных отраслях банковского бизнеса, характеризующихся высокой вероятностью конфликта интересов (взаимодействие банка с аффилированными заемщиками, крупными акционерами и менеджерами высшего звена);
- совокупность финансовых и карьерных стимулов, создающих условия для производительной работы менеджеров и сотрудников банка;
- система информационных потоков, обеспечивающая внутренние потребности организации и необходимый уровень прозрачности для внешних контрагентов.

Актуальность проблем развития корпоративного управления ставит перед банками задачу выбора инструментов оценки своей практики в этой области с целью выявления в ней сильных и слабых сторон и определения оптимального направления ее совершенствования.

При оценке уровня корпоративного управления в компаниях можно опираться на подходы, которые используются организациями, специализирующимися в данной области: Международная финансовая корпорация (МФК), группа Всемирного банка (проект «Корпоративное управление в России») и рейтинговым агентством Standard & Poors.

Проект МФК «Корпоративное управление в России» предусматривает оценку по четырем уровням:

1. Приверженность принципам надлежащего корпоративного управления.
  - Отношение к требованиям нормативно-правовых актов и рекомендациям национального Кодекса корпоративного управления.
  - Внутренние документы: их содержание и реализация (внутренний Кодекс корпоративного поведения, положения о корпоративных органах, внутреннем контроле, управлении рисками, информационной политике, дивидендной политике и т. д.).
  - Орган (сотрудник), отвечающий за реализацию политики корпоративного управления.
2. Эффективная деятельность органов управления.
  - Совет директоров (заседания, состав, комитеты, системы вознаграждения, обучения и оценки работы).
  - Исполнительные органы (подотчетность, порядок работы, системы вознаграждения, оценки деятельности, обеспечения преемственности).
3. Раскрытие информации и финансовая прозрачность.
  - Общая информация.
  - Финансовая отчетность.
  - Информация о структуре собственности, ревизионной комиссии, службе внутреннего аудита, внешнем аудиторе.
4. Права акционеров.
  - Права миноритарных акционеров.
  - Общее собрание акционеров.
  - Дивиденды.

Международное рейтинговое агентство Standard&Poor's предусматривает проведение анализа по двум следующим направлениям.

1. Корпоративное управление в организации: анализ эффективности взаимодействия между руководством, советом директоров и акционерами компании и другими лицами, которые имеют в ней финансовый интерес.

Главным объектом изучения является внутренняя структура и методы корпоративного управления.

2. Корпоративное управление в стране: анализ эффективности правовой, регулирующей и информационной инфраструктуры. Объектом изучения является степень возможного влияния внешних факторов макроэкономического уровня на качество корпоративного управления в той или другой компании.

Основные компоненты оценки уровня корпоративного управления Standard & Poor's включают в себя:

1. Структура собственности и влияние внешних заинтересованных лиц.
  - 1.1. Прозрачность структуры собственности.
  - 1.2. Концентрация собственности и влияние внешних заинтересованных лиц.
2. Права акционеров и отношения с заинтересованными лицами.
  - 2.1. Общее собрание акционеров и порядок голосования.
  - 2.2. Права владельцев акций и меры по защите от поглощения.
  - 2.3. Отношения с заинтересованными лицами
3. Финансовая прозрачность, раскрытие информации и аудит.
  - 3.1. Содержание раскрываемой информации.
  - 3.2. Своевременность раскрытия информации и доступ к раскрываемой информации.
  - 3.3. Порядок проведения аудита.
4. Совет директоров: состав и эффективность работы.
  - 4.1. Состав и независимость совета директоров.
  - 4.2. Роль совета директоров и эффективность его деятельности.
  - 4.3. Вознаграждение топ-менеджеров и членов совета директоров.

Главным инициатором внедрения в отечественную практику банковской деятельности оценки качества корпоративного управления, стал Банк России. Так, в 2005 году был подготовлен документ «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях» [3], в

2007 году письмо «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления» [4], в 2012 году - "Принципы совершенствования корпоративного управления" [5], в 2014 году – Кодекс корпоративного управления [6], которые призваны активизировать процесс самостоятельного улучшения коммерческими банками практики корпоративного управления.

Оценку состояния корпоративного управления кредитным организациям рекомендуется [4] проводить не реже одного раза в год советом директоров (наблюдательным советом) по следующим направлениям:

- распределение полномочий между органами управления;
- организация деятельности совета директоров (наблюдательного совета), включая взаимодействие с исполнительными органами;
- утверждение стратегии развития деятельности кредитной организации и контроль за ее реализацией;
- координация управления банковскими рисками;
- предотвращение конфликта интересов участников (акционеров), членов совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов кредитной организации, ее служащих, кредиторов, вкладчиков и иных клиентов;
- отношения с аффилированными лицами;
- определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики;
- координация раскрытия информации о кредитной организации;
- мониторинг системы внутреннего контроля.

По каждому из направлений предлагается примерный перечень вопросов для самооценки состояния корпоративного управления кредитными организациями. Сложности заключаются непосредственно в методике оценки, поскольку она является экспертной. На результат значительное влияние будут оказывать качество и количество опрашиваемых экспертов, их компетентность,

объективность и желание своими ответами способствовать улучшению корпоративного управления.

При этом территориальные управления Банка России могут запрашивать у кредитной организации результаты проведения оценки состояния корпоративного управления, сопоставлять их с результатами собственной оценки, мнением аудиторской организации и учитывать полученную информацию в текущей деятельности по банковскому надзору при выявлении ситуаций, угрожающих интересам кредиторов и вкладчиков кредитной организации, а также стабильности банковской системы Российской Федерации.

В странах с развивающейся экономикой банки только начинают проявлять интерес к состоянию корпоративного управления у себя и у своих клиентов. Банк обязан иметь четко отлаженную процедуру предоставления кредитов, важным элементом которой является оценка потенциальных заемщиков с точки зрения качества корпоративного управления. Такую оценку необходимо ввести, прежде всего, при выдаче крупных ссуд. Кроме того, в кредитный договор рекомендуется включить специальные условия, обеспечивающие раскрытие заемщиком адекватной информации об определенных операциях (например, о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность).

С 2014 года кредитные организации, созданные в форме акционерных обществ, и осуществляющие публичное размещение ценных бумаг, обязаны раскрывать информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления в форме специального отчета, включенного в состав годового отчета акционерного общества [7], [10, с.105].

Специальный отчет должен содержать:

- заявление совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества о соблюдении принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления. А если такие принципы акционерным обществом не соблюдаются или соблюдаются им не в полном объеме – с

указанием данных принципов и кратким описанием того, в какой части они не соблюдаются с объяснением ключевых причин, факторов и обстоятельств;

- краткое описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления в акционерном обществе;

- описание методологии, по которой акционерным обществом проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления;

- планируемые (предполагаемые) действия и мероприятия акционерного общества по совершенствованию модели и практики корпоративного управления.

#### Список литературы

1. Enhancing corporate governance for banking organisations, Basle. September 1997. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs41.pdf>

2. Письмо ЦБ РФ "О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору "Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях";

3. OECD Principles of corporate governance. OECD, 2004. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>

4. Письмо ЦБ РФ от 13.09.2005 N 119-Т "О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях" //СПС «Консультант Плюс»

5. Письмо ЦБ РФ от 07.02.2007 N 11-Т "О Перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления"//СПС «Консультант Плюс»

6. Письмо Банка России от 06.02.2012 N 14-Т "О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору "Принципы совершенствования корпоративного управления" //СПС «Консультант Плюс»

7. Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» //СПС «Консультант Плюс»

8. Письмо Банка России от 30.03.2015 № 06-52/2825 «О раскрытии в годовом отчете акционерного общества за 2014 год сведений о соблюдении положений Кодекса корпоративного управления» //СПС «Консультант Плюс»

9. Письмо ЦБ РФ от 17.02.2016N ИН-06-52/8 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций кодекса корпоративного управления» //СПС «Консультант Плюс»

10. Данилова О.В. Особенности регламентации корпоративной социальной ответственности в России / В сборнике: Современные корпоративные стратегии и технологии в России Сборник научных статей: В 3 частях. Москва, 2016. С. 99-106.

**Л.Р. РОМАНОВА, аспирант**  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва,  
e-mail: romanovalr1992@gmail.com

Научный руководитель  
д.э.н., профессор **О.В. ДАНИЛОВА**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕГУЛЯТОРНЫМ РИСКОМ В КРУПНЫХ БАНКАХ**

В статье рассматриваются различные точки зрения на регуляторный риск в российской и международной практике, а также особенности его определения в российской банковской сфере в сравнении с иными сферами. Регуляторный риск рассмотрен во взаимосвязи с комплаенс-риском и правовым риском, описана его значимость для крупных банков с государственным участием.

**Ключевые слова:** регуляторный риск, комплаенс-риск, управление рисками, правовой риск, банки с государственным участием.

**L.R.ROMANOVA**, post-graduate student  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow  
e-mail: romanovlr1992@gmail.com

Scientific supervisor  
Professor, doctor of economic Sciences **O.V. DANILOVA**

## **THEORETICAL BASES OF REGULATORY RISK-MANAGEMENT IN LARGE BANKS**

This article describes different perspectives on regulatory risk in Russian and international practice, and particularities of its definition in banking sector in comparison with other sectors. Regulatory risk is considered in relationship with compliance risk and legal risk, in the article significance of regulatory risk in state-influenced banks.

**Key words:** regulatory risk, compliance risk, risk-management, legal risk, state-influenced banks.

После мирового финансового кризиса 2009 года среди факторов, оказывающих наибольшее влияние на прибыль банков, самым значимым является изменение регулирования со стороны государства. По итогам проведенных исследований и опросов топ-менеджеров ведущих компаний к такому выводу однозначно пришли международные консалтинговые компании: McKinsey&Company и Ernst&Young [5]. К механизмам воздействия государства на бизнес с точки зрения регулирования относится принятие законов, формирование политики, а также принуждение к исполнению установленного законодательства.

Повышенное внимание регулирующих органов к финансово-банковской сфере вполне объяснимо: банки играют важную роль в экономике. Они осуществляют аккумуляцию временно свободных денежных средств населения, бизнеса, государства и передают капитал на условиях возвратности и платности из сферы накопления в сферу потребления. Банковский капитал используется в качестве инвестиций для внедрения инноваций, строительства, расширения и

модернизации производства и во многих других важных для экономики целях. Стабильность банковской системы – это один из факторов стабильности государства в целом, поэтому государство вмешивается в деятельность участников путем нормативного регулирования.

Важно отметить, что изменение регулирования со стороны государства происходит не только в кризис, но в стабильной экономической ситуации и может как позитивно отразиться на деятельности банка, так и вылиться в значительные финансовые потери. Достаточно часто изменения в законодательстве с точки зрения ужесточения регулирования приводят к ситуации, когда банки в своей деятельности сталкиваются с дополнительными рисками. Это вынуждает банки включать так называемый регуляторный риск в общую систему риск-менеджмента банка. В международной практике регуляторный риск рассматривается как риск возможных изменений в законодательстве и регулировании, который потенциально оказывает воздействие на отдельный бизнес, сектор или рынок и который может увеличивать издержки ведения бизнеса, снижать привлекательность инвестиций или даже изменять условия конкуренции. Некоторые другие международные исследования рассматривают регуляторный риск шире, включая в данное понятие не только риски, исходящие от нового регулирования, но и риски от уже существующего. Анализ взглядов на сущность регуляторного риска в международной практике представлен в таблице 1.

Таблица 1 -Анализ взглядов на сущность регуляторного риска в международной практике

Источник	Сущность регуляторного риска	Комментарии
Alasdair Ross, Исследование «The Economist Intelligence Unit» «Регуляторный риск: тенденции и стратегии для риск-менеджеров», выполнено по заказу ACE Insurance, Cisco Systems, Deutsche Bank, KPMG, IBM	Регуляторный риск – термин, описывающий проблемы компаний, возникающие из-за нового или существующего регулирования. [6]	Определение включает в себя как риски изменения законодательства, так и противоречия и недостатки уже существующего регулирования

БрайанХартBerkeley Research Group	Регуляторный (нормативный) риск-риск воздействия на организацию или отрасль изменений в законодательстве или нормативах.	Определение включает риски изменения законодательства. Акцент на внешней природе происх. риска
Phong T.H. Ngo School of Economics, Australian National University «International Financial Regulation, Regulatory Risk and the Cost of Bank Capital: A Summary»	Определения регуляторного риска охватывают широкий комплекс вопросов от неблагоприятного вмешательства государства до риска пробелов в регулировании... Регуляторные риски возникают всякий раз, когда регулирование воздействует (увеличивает) ожидаемые издержки стоимости капитала для регулируемой фирмы (банка)».	Весьма широкое определение. Определение включает в себя риски изменения законодательства.
CFA Institute	Регуляторный риск – это риск, связанный с неуверенностью относительно того, как будет регулироваться та или иная транзакция, или связанный с изменениями в законодательстве	Определение включает в себя риски изменения законодательства.

В российской практике также сложилось неоднозначное понимание регуляторного риска: отсутствует единая позиция, включает ли данное определение риски от уже существующего регулирования (несоответствие ему со стороны организации, пробелы в регулировании и т.д.) или от возможного будущего регулирования (угрозы для бизнеса со стороны перспективного, возможного регулирования, разрабатываемого компетентным органом, такие как изменения в законодательстве, изменения в принципах регулирования и т.д.). Позиция российского научно-исследовательского сообщества представлена в Таблице 2.

Таблица 2. - Анализ взглядов на сущность регуляторного риска российского научно-исследовательского сообщества

Источник	Сущность регуляторного риска	Комментарии
Ассоциация российских банков	Регуляторный риск (законодательный риск) – риск потерь из-за неспособности выполнить требования законодательства, включая нарушение существующих требований к капиталу, неспособность предвидеть будущие законодательные требования	Определение включает в себя как риски изменения законодательства, так и нарушение уже существующего регулирования
Анастасия Шувалова «Система оценки правовых рисков – роскошь или необходимость?»	Регуляторный риск – одна из подгрупп рисков в рамках правового риска. Регуляторные риски- риски связанные с изменением законодательства, недостаточным или противоречивым регулированием той или иной сферы	Определение включает в себя как риски изменения законодательства, так и противоречия и недостатки уже существующего регулирования
Н. Козлов, начальник управления операционных рисков и контроля, департамент рисков, ОАО Банк ЗЕНИТ, Ю. Н. Юденков, факультет политологии МГУ им. М. В. Ломоносова	«Регуляторный риск – новое понятие в надзорной практике... Для более точного понимания сущности регуляторного риска необходимо обратиться к понятию комплаенс-контроль» «Введение понятия регуляторного риска преследовало цель оценить соответствие текущей деятельности банка и его регламентов принятым законам и нормативным актам»[4]	Акцент на соответствие действующему регулированию. Нет упоминания о возможных изменениях законодательства, которые могут повлечь финансовые потери.
Р.А.Кириллов Эксперт Банка России «Теоретические основы управления регуляторным риском в системе внутреннего контроля банка»	Регуляторный риск – это риск несоблюдения внешних и/или внутренних норм, касающихся любых аспектов деятельности банка (корпорации).[3]	Весьма широкое определение. Нет упоминания о возможных изменениях законодательства, которые могут повлечь финансовые потери

Российской спецификой является также несовпадение взглядов на суть регуляторного риска с позиции научно-исследовательского сообщества и практикующих специалистов в сфере банковского риск-менеджмента. Это

обусловлено отсутствием понимания источника регуляторного риска: исходит ли регуляторный риск извне (законы и нормативные акты, принимаемые уполномоченными государственными институтами; обязательные стандарты саморегулируемых организаций; международные нормы) или из несоблюдения банком своих же внутренних нормативных актов.

Научно-исследовательское сообщество чаще всего рассматривает понятие «регуляторный риск» в отрыве от понятия «комплаенс-риск», как было представлено выше, в то время как большинство российских банкиров считают данные определения равнозначными [8, с. 100]. Именно такое определение закреплено в нормативных документах Банка России.

В соответствии с нормативным документом Банка России [1] служба внутреннего контроля в банках должна выявлять комплаенс-риск, который полностью приравнивается к регуляторному риску.

Установленное Банком России определение регуляторного риска представлено в Таблице 3. Российский регулятор не различает сути явления комплаенса и регуляторного риска, рассматривая регуляторный риск как более понятную версию перевода на русский язык термина «комплаенс-риск», и не выделяет его в качестве отдельного вида банковского риска [1].

Таблица 3. - Анализ взглядов на сущность регуляторного риска в определениях российских банковских риск-менеджеров

Источник	Сущность регуляторного риска	Комментарии автора
Положение Банка России от 16.12.2003г. №242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах».	Комплаенс-риск – риск возникновения у кредитной организации убытков из-за несоблюдения законодательства Российской Федерации, внутренних документов кредитной организации, стандартов саморегулируемых организаций (если такие стандарты или правила являются обязательными для кредитной организации), а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных органов (далее – регуляторный риск).	Данное определение в значительной степени схоже с определением Базельского комитета. Приравниваются понятия комплаенс-риск и регуляторный риск. Регуляторный риск ограничен только применением санкций надзорных органов из-за <b>несоблюдения уже действующего законодательства</b>

Банк России Письмо от 10 ноября 2014 г. N 41-2-1-2/1982, разъясняющее использование терминов регуляторный риск, комплаенс-риск и правовой риск	Термин "регуляторный риск" используется по тексту Положения N 242-П в качестве сокращения и не выделяется в качестве отдельного вида банковского риска, управление которым осуществляет служба внутреннего контроля (комплаенс-служба).	Разъяснения Банка России подтверждают, что «регуляторный риск» полностью приравнивается к «комплаенс-рису», используется в качестве сокращения и не является отдельным видом банковского риска.
ПАО «Сбербанк»	Регуляторный риск – риск возникновения негативных финансовых или иных последствий для Банка и Группы, если компетентным органом реализовано право на разработку нормативного акта и существует вероятность его принятия.	Акцент на риски, <b>связанные с изменением законодательства.</b> Отличается от 242-П, выделяется комплаенс-риск и регуляторный риск
Россельхозбанк	Под регуляторным риском понимается риск возникновения у кредитной организации убытков из-за несоблюдения законодательства Российской Федерации, внутренних документов кредитной организации, стандартов саморегулируемых организаций (если такие стандарты или правила являются обязательными для кредитной организации), а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных органов.	Полностью совпадает с 242-П Комплаенс-риск приравнивается к регуляторному риску

Определение регуляторного риска Банком России схоже с определением комплаенс-риска Базельского комитета по банковскому надзору: «Комплаенс-риск – риск применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации банком в результате несоблюдения им законов, инструкций правил, стандартов саморегулирующих организаций или кодексов поведения, касающихся банковской деятельности»[2].

Подход, при котором регуляторный риск принимается равнозначным комплаенс-рису, действительно может быть оправдан для малых и средних банков, где одно подразделение внутреннего контроля в рамках своих

полномочий реализует предписанный Банком России механизм управления регуляторным риском и комплаенс-риском, а иногда и правовым риском. Однако для крупных банков, особенно для банков с государственным участием, где в силу масштаба и повышенной ответственности существует разветвленная система управления рисками, необходимость четкого разграничения и управления всеми тремя видами риска очевидна.

Исходя из вышеизложенного, представляется возможным предложить следующее определение регуляторного риска. Регуляторный риск - риск наличия в существующих или планируемых к принятию законодательных и нормативных актах требований, приводящих к негативным финансовым (или иным) последствиям для банка. Данные требования могут быть связаны с нарушением конкуренции, неадекватным обременением бизнеса, неоднозначной трактовкой и пробелами в регулировании, а также невозможной или затруднительной реализацией, и оказывать прямое или косвенное ограничительное воздействие на деятельность банка.

Предложенный подход позволяет установить основные цели управления регуляторным риском: снизить, насколько это возможно, ограничительное воздействие, связанное с появлением или изменением норм регулирования, а также создать комфортные правовые условия для ведения и развития бизнеса банком.

#### Список литературы

1. Указание Банка России №3241-У от 24.04.2014 «О внесении изменений в Положение Банка России от 16 декабря 2003 года № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»: ред.24.04.2014// Вестник Банка России,09.07.2014, № 63.

2. О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору: Письмо Банка России от 02.11.2007 № 173-Т // Вестник Банка России. 08.11.2007, №61.

3. Кириллов Р.А. Теоретические основы управления регуляторным риском в системе внутреннего контроля банка//«Известия Саратовского

университета. Новая серия». Серия «Экономика. Управление. Право», выпуск 4  
2014 с. 628-633 Том 14

4. Козлов Д. Н., Юденков Ю. Н. Контроль регуляторных рисков. [Электронный ресурс].-URL: <http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/2092> (дата обращения: 19.05.2016).

5. Исследование консалтинговой компании McKinsey&Company.2010 год. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/> (дата обращения 17.05.16)

6. Исследование «The Economist Intelligence Unit».2005. - [Электронный ресурс]. - URL: <http://graphics.eiu.com/> (дата обращения 22.05.16)

7. Данилова О.В. Социальные риски в предпринимательской деятельности / Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-3 (76-3). С. 87-90.

8. Данилова О.В. Особенности регламентации корпоративной социальной ответственности в России / В сборнике: Современные корпоративные стратегии и технологии в России Сборник научных статей: В 3 частях. Москва, 2016. С. 99-106.

**И.В. САФОНОВА**

к.э.н., доцент, заместитель декана Факультета учета и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва,  
e-mail: ISafonova@fa.ru

## **СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА В ЗЕРКАЛЕ ОТЧЕТНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ**

Предметом статьи является нефинансовая отчетность экономических субъектов, формируемая наряду с традиционной бухгалтерской (финансовой) отчетностью. В нее входят отчет в области устойчивого развития, социальный отчет, экологический отчет, интегрированный отчет. В соответствии с принципами содержания отчета, установленными в руководстве GRI G4, и с

учетом мнения ключевых стейкхолдеров, определяется набор показателей, отражающих значительные экономические, экологические и социальные воздействия на оценки и решения заинтересованных сторон. Цель представленного материала показать, что нефинансовая отчетность рассматривается сегодня в бизнес-сообществе как публичное доказательство эффективного управления бизнесом и ответственной конкуренции.

**Ключевые слова:** корпоративная отчетность, социальная ответственность бизнеса, отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, социальный отчет, нефинансовая отчетность.

**I.V. SAFONOVA,**  
Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Deputy Dean of the Faculty of Accounting and Audit  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow  
e-mail: ISafonova@fa.ru

## **SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IN THE MIRROR OF STATEMENTS OF MODERN ENTERPRISES**

The subject of the article is a non-financial reporting of economic entities formed along with the traditional accounting (financial) statements. It includes the sustainable development report, social report, environmental report, an integrated report. In accordance with the principles of the content of the report set out in the GRI G4 Guide, and taking into account the views of key stakeholders, a set of indicators is defined, that reflects significant economic, environmental and social impact on the assessments and decisions of stakeholders. The purpose of this material is to show that non-financial reporting is now regarded in the business community as a public proof of effective business management and responsible competition.

**Keywords:** corporate accountability, corporate reports, corporate social responsibility, sustainability report, environmental report, social report, non-financial reporting

В соответствии с Федеральным Законом № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» все экономические субъекты в Российской Федерации обязаны вести бухгалтерский учет. По итогам их деятельности составляется бухгалтерская (финансовая) отчетность: индивидуальная бухгалтерская (финансовая) отчетность компании, сформированная по национальным стандартам бухгалтерского учета, и консолидированная бухгалтерская (финансовая) отчетность группы компаний, сформированная по МСФО.

Отчетность представляет исключительно финансовое положение экономического субъекта на отчетную дату, финансовые результаты его деятельности и движение денежных средств за отчетный период и не отражает информацию по наиболее важным вопросам устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса [3].

Сегодня мировая практика такова, что для компаний, претендующих на лидерство в отрасли, вышедших или стремящихся выйти на IPO на Лондонской или Нью-Йоркской фондовых биржах, нефинансовая отчетность стала неотъемлемым элементом корпоративной культуры [1, 2]. Важным стимулом, побуждающим компании формировать данную отчетность, является возможность рассказать о своей общественно полезной деятельности, улучшить репутацию, а также продемонстрировать четко выстроенную экологическую и социальную политику, что делает компанию более привлекательной для инвесторов и деловых партнеров [4].

Мировой базой данных нефинансовой отчетности является Международный регистр нефинансовых отчетов, а в России – Национальный регистр корпоративных нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей. В настоящее время в Национальный Регистр нефинансовых отчетов внесены 160 компаний, табл. 1, зарегистрировано отчетов – 635, в их числе: интегрированные отчеты – 87; отчеты в области устойчивого развития – 205; социальные отчеты – 291; экологические отчеты – 52; отраслевые отчеты – 23.

Таблица 1. - Распределение нефинансовых отчетов российских компаний по  
отраслевой принадлежности [6]

Отраслевая принадлежность компаний	Число компаний	Количество отчетов				
		ИО	ОУР	СО	ЭО	Итого
Нефтегазовая	19	0	81	9	28	118
Энергетика	40	53	40	42	5	140
Металлургическая и горнодобывающая	17	6	22	42	0	70
Производство машин и оборудования	2	2	0	0	0	2
Химическая, нефтехимическая, парфюмерная	12	21	11	20	0	52
Деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	4	0	0	4	15	19
Производство пищевых продуктов	9	0	17	21	0	38
Телекоммуникационная	10	2	5	20	0	27
Финансы и страхование	17	3	14	58	0	75
Жилищно-коммунальное хозяйство	4	0	0	12	1	13
Цементное производство и строительство	2	0	1	0	1	2
Образование, здравоохранение	5	0	0	12	0	12
Транспорт	5	0	3	10	2	15
Прочие виды услуг	4	0	8	2	0	10
Некоммерческие организации	5	0	3	15	0	18
<b>ИТОГО</b>	156	87	204	269	52	612
Отраслевые отчеты	4	0	1	22	0	23
<b>ВСЕГО</b>	160	87	205	291	52	<b>635</b>

Наибольшая доля отчетов представлена компаниями, работающими в области энергетики (140 отчетов), нефтегазовой (118 отчетов), металлургической (70 отчетов) и химической (52 отчета) отраслях. Такое

распределение обусловлено целым рядом факторов, одним из которых является то, что деятельность данных компаний связана с опасным влиянием на окружающую среду, поэтому они больше других заинтересованы в «благоприятном» восприятии их обществом.

Составление нефинансовых отчетов в России является добровольным в отличие, например, от Дании, Великобритании, Голландии, Норвегии и Швеции, где формирование социальной отчетности обязательно и закреплено соответствующими национальными стандартами.

Самая большая доля в нефинансовой отчетности отечественных компаний составляет социальная отчетность (291), что очень ярко характеризует вовлеченность современного крупного бизнеса в социальную сферу. Социальный отчет позволяет компаниям представить в консолидированном виде информацию о реализации своей корпоративной политики, продемонстрировать и закрепить за компанией право на ведение бизнеса, ведет к улучшению репутации компании в глазах общества, он полезен инвесторам при оценке деятельности компании.

Концепция корпоративной социальной ответственности приобретает все более важное теоретическое и прикладное значение. Понятие корпоративной социальной ответственности - КСО (Corporate Social Responsibility - CSR) существует более полувека. Впервые понятие КСО вошло в практику корпоративного управления в 1950 - 1960-х гг. в США и Канаде. Устойчивое развитие компании - это новая управленческая философия, когда любое управленческое решение принимается с учетом и экономического, и экологического, и социального эффекта. Формой реализации устойчивого развития на практике является КСО [5].

К социальной отчетности в широком понимании относят любые отчеты компаний, содержащие информацию о результатах экономической деятельности, социальных и экологических показателях [6]. Некоторые компании готовят отчеты исключительно для внутреннего потребления, другие

считают основным именно имидж. Нормативно-методической базой подготовки социальной отчетности являются следующие документы:

- Стандарт корпоративной социальной ответственности (SA 8000), разработанный международной некоммерческой организацией Social Accountability International в 1997 г.;
- Стандарт AA1000 (AccountAbility 1000 - "Ответственность 1000"), разработанный британским Институтом социальной и этической отчетности (Institute of Social and Ethical Accountability) в 1999 г.;
- Руководство по социальной ответственности ISO 26000 было выпущено Международной организацией по стандартизации (ИСО) в 2010 г.;
- Международный стандарт GRI (Global Reporting Initiative - Глобальная инициатива по отчетности).
- Социальная хартия российского бизнеса; базовые индикаторы результативности РСПП.

Международный стандарт GRI действует по принципу объединения трех аспектов: экономики, экологии и социальной политики. Все отчеты, подготовленные по GRI с 1 января 2016 г., должны соответствовать G4 и включать 121 элемент стандартной отчетности, в том числе 9 экономических, 30 экологических и 43 социальных показателей.

Экономические показатели, в т.ч.:

- Экономическая результативность
- Непрямое экономическое воздействие
- Управление рисками.

Экологические показатели, в т.ч.:

- Выбросы
- Вода
- Энергия
- Биоразнообразие

- Управление в области охраны окружающей среды
- Инвестиции в охрану окружающей среды и др.

Социальные показатели, в т.ч.:

- Занятость
- Социальные льготы и выплаты
- Здоровье и безопасность на рабочем месте
- Профессиональная подготовка и образование
- Свобода ассоциаций и ведения коллективных переговоров
- Права коренных и малочисленных народов
- Местные сообщества
- Противодействие коррупции и др.

Социальный отчет ориентирован на разные группы заинтересованных сторон:

- стейкхолдеров, не обладающих необходимой информацией о компании (потенциальных российских и иностранных инвесторов);
- стейкхолдеров, с которыми существуют определенные взаимные интересы (экологические организации, профсоюзы);
- органы власти, акционеров, поставщиков, партнеров и т.д., которые в основном имеют достаточно информации о деятельности компании.

Всем им необходимо осуществлять контроль за деятельностью корпорации.

В поисках необходимой информации они обращаются к социальной отчетности. В связи с тем, что такая отчетность важна для заинтересованных пользователей, она должна получить свое отражение в законодательных актах Российской Федерации.

#### Список литературы

1. Беляева И.Ю., Эскиндарова М.А., Плотицына Л.А. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект. М.: КноРус, 2008. 504 с.
2. Бурчакова М.Л. Становление системы социальной корпоративной

отчетности: международный опыт и Россия // Экономический анализ: теория и практика. - 2009. - N 8. - С. 12 - 19.

3. Вахрушина, М. А. – Парадигма бухгалтерского учета и отчетности в условиях глобальной экономики: проблемы России и пути их решения / М. А. Вахрушина // Финансы и кредит. – 2014.- № 25 (319).- С. 38-46.

4. Карагод В.С. Теория и методология управления системы развития корпоративной социальной отчетности: Монография. М.: РУДН, 2010. 408 с.

5. Карагод В.С. Принципы и стандарты корпоративного социального учета и отчетности // Международный бухгалтерский учет. - 2007. - N 9. - С. 9 - 15.

6. Федотова М.А., Данилова О.В. Социальное инвестирование как фактор развития конкурентных преимуществ российского бизнеса / Вестник Финансового университета. 2012. № 1 (67). С. 8-14.

7. Российский союз промышленников и предпринимателей. Распределение отчетов по отраслевой принадлежности компаний. // Режим доступа: <http://рспп.рф/simplepage/157> (дата обращения: 08.10.2016).

**А.В. ОЗОЛИНА**

студентка факультет «Менеджмент»

[kallins@mail.ru](mailto:kallins@mail.ru),

**В.В. ФАДЕЕВА**

студентка факультет «Менеджмент»

[vikafadeeva1996@mail.ru](mailto:vikafadeeva1996@mail.ru)

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г.Москва

Научный руководитель

профессор, д.э.н. **О. В. ДАНИЛОВА**

## **ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

Процедура оценки необходима для того, чтобы улучшить деятельность Совета директоров. По результатам оценки устанавливаются направления дальнейшего развития для увелечения эффективности работы компании. Основными

заказчиками проведения оценки являются акционеры и менеджеры, однако, в большей мере, заинтересованным лицом должен выступать Совет директоров.

**Ключевые слова:** Совет директоров, оценка, акционеры, инвесторы, эффективность, методы

**A.V. OZOLINA**

student at faculty of Management

[kallins@mail.ru](mailto:kallins@mail.ru),

**V.V. FADEEVA**

student at faculty of Management

vikafadeeva1996@mail.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

Scientific supervisor

Professor, doctor of economic Sciences **O.V. DANILOVA**

## **ASSESSMENT OF THE BOARD OF DIRECTORS**

The assessment procedure is needed in order to improve cooperation Board of Directors. As a result of such analysis, set up further development for increasing performance of the company. The main customers of the assessment are the shareholders and managers, however, to a greater extent, it should be the Board of Directors.

**Key words:** Board of Directors, assessment, shareholders, investors, efficiency, methods

Как правило, мы сталкиваемся с тем, что Совет директоров оценивает деятельность менеджмента, комитетов и других органов управления. Поэтому назревает такой вопрос: «А кто будет оценивать деятельность непосредственно самих членов Совета директоров?» По существу, основным заказчиком оценки деятельности Совета директоров должен быть сам Совет директоров. Ведь основная задача оценки состоит в том, чтобы улучшить качество своей работы и увеличить эффективность работы компании в целом. Оценка решает несколько задач:

- Уточнение целей и приоритетов деятельности Совета директоров (пересмотр плана, подходов)
- Оптимальный баланс независимости квалификаций (состав Совета директоров)
- Улучшение процедур работы Совета и взаимодействия с менеджментом
- Оптимальный вклад каждого члена Совета в его работу
- Определение направлений обучения и развития членов Совета (есть определенный дефицит знаний, пониманий, который необходимо восполнить)

Все это должно поспособствовать повышению эффективности работы компании, улучшению качества взаимодействия между органами управления, росту доверия к компании и качества его управления [4, с.216]. Не стоит упускать немаловажный факт, что инвесторы и акционеры обращают внимание на оценку Совета директоров.

К сожалению, на практике Совет директоров не является инициатором проведения оценки и лично не заинтересован в ее проведении, в основном заказчиками являются акционеры компании, менеджмент (основной бенифициар) или корпоративный секретарь. Нередко оценка проводится исключительно по рекомендации кодекса. Это связано с тем, что не все члены директоров до конца понимают цели и задачи проведения оценки.

Для определения способов проведения оценки нужно определиться с тем, что мы оцениваем [5,с.102]. Во-первых, структура Совета директоров, соблюдение профессионального баланса и оценка его активности. Важную роль играют атмосфера и стиль проведения заседаний, эффективность взаимодействия с менеджментом, организация работы комитетов, выполнение советом своих основных функций. Во-вторых, вовлеченность, инициативность членов Совета директоров. В расчет берется эффективность взаимодействия с другими членами Совета, вежливость и открытость. В-третьих, оценивается Председатель Совета директоров, а именно выполнение своих функций, характер и стиль проведения

заседаний и участие во внешних и внутренних коммуникациях. В конечном счете, проводится оценка корпоративного секретаря.

Сама процедура оценки проходит самостоятельно, либо с помощью привлеченного внешнего консультанта. Существуют различные методы оценки, основными являются: вопросник, интервью, анализ внутренних документов, наблюдение за заседаниями.

После проведения оценки деятельности совета директоров возникает вопрос, а что же делать с результатами? Мы выяснили, что оценка необходима для того, чтобы улучшить деятельность совета. Поэтому они должны обсудить результаты; установить направления, в которых нужно будет что-то изменить, и обязательно внести эту информацию в годовой отчет. Следует помнить, что в отчете об оценке должен быть описан подход, методика оценки, были ли привлечены внешние консультанты и в конце обобщение этой оценки. Желательно, чтобы после этого отчета на очном заседании совета была проведена дискуссия по поводу оценки [6, с.94].

Если оценка Совета Директоров была проведена правильно, и все члены наблюдательного органа поняли, как улучшить свою деятельность, то это будет способствовать:

- развитию корпоративного управления в компании
- своевременной корректировки приоритетов работы Совета Директоров
- концентрированию внимания на стратегии и мотивации менеджмента,

что поможет вести прибыльную деятельность даже в условиях кризиса

В «Российском индексе советов директоров 2015», который провела Международная консалтинговая компания SpencerStuart, были оценены 47 компаний: был проведен анализ численности и состава советов директоров, структуры комитетов и компенсаций директоров за 2014/15 финансовый год. Данные взяты из открытых источников (годовые отчёты и веб-сайты компаний). Проанализировав эти данные, можно сформулировать следующие выводы:

- Численность советов директоров: В среднем в совет директоров входит

10,3 директора, что меньше по сравнению с 10,6 в прошлом году.

- 33,4% директоров в 47 компаниях являются независимыми.

• Доля директоров, не являющихся гражданами России, сократилась с 24% в прошлом году до 22,2% в 2014/2015.

• Лишь 7,7% неисполнительных директоров составляют женщины, что является вторым самым низким показателем в Европе. Доля женщин среди исполнительных директоров, входящих в совет директоров, составляет 6,4%, в фактическом выражении — это пять человек.

• Средний срок службы неисполнительных и исполнительных директоров не изменился с прошлого года и составляет 3,8 и 6,3 лет соответственно.

• Несмотря на то, что средний возраст директоров увеличился с 52,2 лет в предыдущем году до 53,1 в последнем году, российские директора продолжают оставаться самыми молодыми в Европе.

• Только 23% компаний раскрывают информацию о вознаграждении отдельных директоров.

• Три компании («Газпром», «Алроса» и «Полнос Золото») провели оценку эффективности советов директоров с помощью сторонних организаций. Это составляет 6% и существенно ниже показателей, например, Великобритании, где 43,3% из 150 крупнейших публичных компаний провели оценку сторонними организациями, в Италии - 35%, во Франции — 30%.

В результате можно сформулировать следующие обобщённые цели оценки совета директоров:

- результаты необходимо вынести на обсуждение на очном собрании

- желательно привлекать внешних консультантов

• в годовой отчет нужно включать подходы, методы, обобщение проведенной оценки

• после ее проведения могут быть сформулированы рекомендации по корректировке состава, структуры наблюдательного органа, внутренних

документов общества, рекомендации по совершенствованию работы как самого Совета, так и его комитетов.)

#### Список литературы

1. Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463 "О Кодексе корпоративного управления".
2. Блинков И. В., Никитчанова Е.В., Лихачева Н. Г. Оценка работы совета директоров как управленческий инструмент// Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2013. No4. С. 42–50.
3. OECD (2016), Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР, OECD Publishing, Paris. [Электронный ресурс]. - URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru>.
4. Матиева М.Р., Данилова О.В. Управление рисками реструктуризации компании / В сборнике: Современные корпоративные стратегии и технологии в России // Сборник научных статей : в 3-х частях. Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации (Фин. ун-т) ; [науч. ред. И. Ю. Беляева]. Москва, 2015. С. 214-219.
5. Данилова О.В. Особенности регламентации корпоративной социальной ответственности в России / В сборнике: Современные корпоративные стратегии и технологии в России // Сборник научных статей: В 3 частях. Москва, 2016. С. 99-106.
6. Данилова О.В. Бизнес и власть в регионах присутствия: модели взаимодействия / В книге: Экономические вызовы западных санкций против России: общие и особенные черты // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; НИИ экономики ЮФО. Краснодар, 2016. С. 90-97.

**О.А. ПОЛИЩУК**, аспирант,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г.Москва,  
e-mail: oapolischuk@fa.ru

Научный руководитель  
д.э.н., профессор **О.В. Данилова**

## **КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ**

Качество корпоративного управления в компании является мощным фактором развития экономики страны, позволяющим без ограничений привлекать инвестиции для развития компании. Залогом успешного развития организации является разработка собственниками и менеджментом эффективных инструментов и механизмов управления, согласование интересов между акционерами и другими заинтересованными сторонами. Все эти вопросы относятся к области корпоративного управления, актуальность которого значительно возрастает в последнее время в профессиональных кругах.

**Ключевые слова:** качество корпоративного управления, эффективное управление.

**О.А. POLISCHUK**, post-graduate student  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow  
e-mail: oapolischuk@fa.ru

Scientific supervisor  
Professor, doctor of economic Sciences **O.V. DANILOVA**

## **CORPORATE GOVERNANCE AS A FACTOR OF IMPROVING THE QUALITY OF MANAGEMENT OF THE COMPANY**

The quality of corporate governance in the company is a powerful factor in the development of the economy, which allows no restrictions to attract investments for development of the company. The key to the successful development of the

organization is to develop the owners and management of effective instruments and mechanisms of governance, alignment of interests between shareholders and other stakeholders. All these questions belong to the field of corporate governance, the relevance of which increases significantly in recent years in professional circles.

**Key words:** quality of corporate governance, effective management.

Необходимость отделения функции владения собственностью от непосредственного управления ею является причиной возникновения корпоративного управления. В связи с этим в компании создается система корпоративного управления – совокупность органов управления, осуществляющих руководство деятельностью компании с учетом соблюдения интересов всех заинтересованных сторон.

Повышению стоимости компании на рынке во многом способствует качественная система управления организацией, а приобретение инвесторами ценных бумаг компании сопровождается оценкой эффективности системы корпоративного управления в ней, поэтому имеется необходимость в проведении комплексного анализа влияния практики корпоративных отношений на качество управления в российских акционерных обществах [4], [5, с.82]. Принимая во внимание разнонаправленность интересов участников корпоративных отношений и, как следствие, наличие конфликтов интересов в процессе их взаимодействия, в работе целесообразно рассмотреть вопрос о построении в компании системы управления рисками при принятии решений по вопросам корпоративного управления [6, с. 87].

В настоящее время существует ситуации тесного сплетения разных секторов общества — государственного, коммерческого и некоммерческого. Государственные органы все больше используют стандарты бизнес-процессов, коммерческие организации все чаще занимаются некоммерческой деятельностью (социальная ответственность). Поэтому важно смотреть на ситуацию широко и ориентироваться на разные сектора, то есть — работать с

разными стейкхолдерами. Для эффективного управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами требуется, прежде всего, системное выявление, анализ и планирование мероприятий по коммуникациям, ведению переговоров и влиянию на стейкхолдеров. Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами — это подход созидательной, а не разрушительной конкуренции: компания не пытается избавиться от того, кто не соответствует ее интересам, а воспринимает конкуренцию как средство для развития.

Корпоративное управление находится на высоком уровне в системе руководства организацией, включает в себя широкий спектр отношений, которые затрагивают не только структуру органов управления компанией, но и всех заинтересованных сторон, а также обеспечивает управление компанией в интересах ее акционеров. [1]

Анализ стейкхолдеров используется на двух верхних уровнях управления — проектном и стратегическом. Ошибка построения отношения с внешней средой без четкого плана в реактивности. Во многом так происходит потому, что в условиях высокой неопределенности менеджеры вынуждены заниматься только оперативным управлением, ориентированным на текущую ситуацию.

Анализ участников корпоративных отношений важен для проектного управления, которое выходит за рамки повседневных задач и ориентировано на ближайшее будущее. Самый высокий уровень, на котором существует анализ стейкхолдеров — стратегическое управление, которое ориентировано на будущее и учитывает условия изменения окружающей среды.

Инструменты менеджмента позволяют управлять стейкхолдерами проактивно: сначала определять цель взаимодействия, и только потом подбирать под нее инструменты. Оценка качества управления в организации должна производиться на основеряда основополагающих принципов: комплексность и непрерывность, сочетание количественного и качественного анализа, наличие субъективных и объективных оценок.

Существующие методы оценки качества управления в компании в большинстве своем основаны на сравнении оцениваемого предмета с базой сравнения, что позволяет принимать обоснованные управленческие решения в различных ситуациях. Среди таких методов выделены методы статистического, нормативного, вариантного сопоставления, сравнения с результатами экономико-математического моделирования деятельности компании, сопоставления запланированных и реальных результатов и сопоставительный анализ на основе эталонных показателей.

Компании даже с высоким рейтингом могут потерять доступ к рынкам капитала. В сентябре 2008 г. банки прекратили корпоративное кредитование, и организации, срочно нуждавшиеся в финансировании, оказались в тяжелейшем положении. Инвесторы и аналитики не ждут от компаний быстрого сокращения использования заемного капитала, и это будет мешать общему улучшению рейтингов. Тем более что компаниям с высокими рейтингами, увеличивающим заимствования, не приходится платить заметно больше.

Возрастающая значимость построения эффективной системы корпоративного управления в компании обуславливает необходимость оценки ее качества. Требования к качеству корпоративного управления в российских компаниях закреплены в положениях отечественного и зарубежного законодательства, а также в нормах рекомендательного характера.

Этапы, позволяющие установить зависимости между качеством управления и качеством корпоративного управления:

- оценка соответствия российской модели корпоративного управления Принципам ОЭСР [2].
- выбор критериев количественной оценки качества управления в компании и качества корпоративного управления.
- количественная оценка влияния уровня развития корпоративного управления в компании на качество управления в ней.

Внедрение в России стандартов корпоративного управления на уровне тех, которые действуют в развитых странах, потребует осуществления ряда скоординированных действий ФКЦБ, Государственной думы, Правительства РФ, международных учреждений, организаций частного и государственного сектора, а также самих компаний.

Большинство оцениваемых компаний публикуют Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления[3]. При этом наблюдается зависимость между соблюдением принципов и капитализацией. Несмотря на однозначную рекомендацию кодекса, только некоторые компании сообщили о проведении процедуры самооценки или о проведении внешней оценки эффективности деятельности совета директоров. Оценку проводит ревизионная комиссия или комитет по вознаграждениям. Динамика уровня соблюдения принципов корпоративного управления в зависимости от уровня капитализации также оказалась положительной. Многоотраслевые холдинги, телекоммуникационные и торговые компании продемонстрировали наиболее высокий уровень соблюдения принципов корпоративного управления.

Таким образом, в эталонной модели управления компанией корпоративное управление и менеджмент – это два самостоятельных направления в управлении организацией, их функции особенно пересекаются при разработке стратегии развития компании и управлении рисками. Обозначенное пересечение функций зависит от механизма распределения полномочий по уровням управления компанией между советом директоров и единоличным исполнительным органом, закрепленного в уставе компании.

Интересы (определяющиеся как капиталы – человеческий, интеллектуальный, финансовый, природный, производственный и социальный) приоритизированы таким образом, чтобы способствовать повышению прочности и предела долговечности корпорации в качестве отдельного юридического лица[7]. Финансовый и не финансовый капиталы постоянно направлены на поддержание компании в течение неограниченного срока.

В условиях кризиса наиболее актуальной является стратегическая модель взаимодействия совета директоров и менеджмента, которая приводит к ограничению полномочий исполнительных органов и усилению контроля над ними со стороны совета директоров.

#### Список литературы

1. Киселев К.М. Формирование эффективной системы корпоративного управления в российских компаниях [текст] / К.М. Киселев // Экономикаиуправление. – М., 2010. – № 6 (56). – С. 107-109.

2. Принципы корпоративного управления ОЭСР. [Электронный ресурс]. - URL: <http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp>

3. Письмо Банка России от 17.02.2016 года.

4. Щербаченко П.С., Кривцова М.К., Подзорова М.А. Анализ проблем в области развития российских госкорпораций В сборнике: Современная наука: теоретический и практический взгляд Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Сукиасян Асатур Альбертович. 2015. С. 115-118.

5. Данилова Е.В. Формирование бюджета предприятия электроэнергетического комплекса / Известия Волгоградского государственного технического университета. 2007. Т. 7. № 12 (38). С. 82-85.

6. Данилова О.В. Социальные риски в предпринимательской деятельности Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-3 (76-3). С. 87-90.

7. Беляева И.Ю., Данилова О.В. Взаимодействие бизнеса и власти: рекомендации по повышению устойчивости территорий присутствия крупного бизнеса / В сборнике: Современные корпоративные стратегии и технологии в России // Сборник научных статей : в 3-х частях. Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации (Фин. ун-т) ; [науч. ред. д.э.н., проф. И. Ю. Беляева]. Москва, 2015. С. 23-34.

**М.А. ФЕДОТОВА**  
д.э.н., профессор, Руководитель Департамента  
Корпоративных финансов и корпоративного управления  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва,  
e-mail: MFedotova@fa.ru

## **УПРАВЛЕНИЕ ИМУЩЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КАМПУСОВ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ**

Статья подготовлена по результатам научно-исследовательской работы: Государственное задание Финансового университета при Правительстве Российской Федерации «Исследование международного опыта управления образовательной инфраструктурой: лучшие мировые практики управления кампусами» в 2016 г. В статье отражены особенности системы управления имущественным комплексом российских вузов.

**Ключевые слова:** концепция управления имуществом, система управления, федеральное имущество, организации высшего образования.

**M.A. FEDOTOVA**  
Doctor of Economics,  
Director of Department of Corporate Finance and Corporate Governance  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow,  
e-mail: MFedotova@fa.ru,

## **PROPERTY MANAGEMENT IN MODERN EDUCATIONAL CAMPUS RUSSIAN PRACTICE**

This article was prepared on the results of research: State the task of the Financial University under the Government of the Russian Federation "The study of international management experience in the educational infrastructure: the world's best management practices campuses" in 2016. The article describes the features of the control system of a property complex of Russian universities.

**Key words:** the concept of property management, control system, federal property, the organization of higher education

В современной российской практике управления вузами (образовательными кампусами) одной из наиболее актуальных проблем является формирование эффективной системы управления имущественным комплексом. Стоит отметить, что имущество российских государственных вузов принадлежит государству и образовательная организация может им управлять на правах оперативного управления. При этом государство устанавливает определенные правила и условия владения, пользования и распоряжения этими объектами.

Система управления государственной собственностью включает в себя: механизм управления, управляющую подсистему, управляемую подсистему, объекты государственной собственности и пр. Организационная структура управления государственной собственностью представлена следующим образом рис. 1.

Организационная структура управления федеральным имуществом, переданным образовательным организациям высшего образования включает два уровня взаимодействия субъектов управления. Это обусловлено правовой конструкцией права оперативного управления. Так как собственником переданного в оперативное управление имущества вузов является государство – то стратегические цели в системе управления этим имуществом определяет само государство в лице уполномоченных органов исполнительной власти. В процессе взаимодействия этих органов власти непосредственно с организациями высшего образования, реализуются решения, принимаемые по вопросам использования имущества с учетом способов управления, используемых непосредственно в самих организациях.

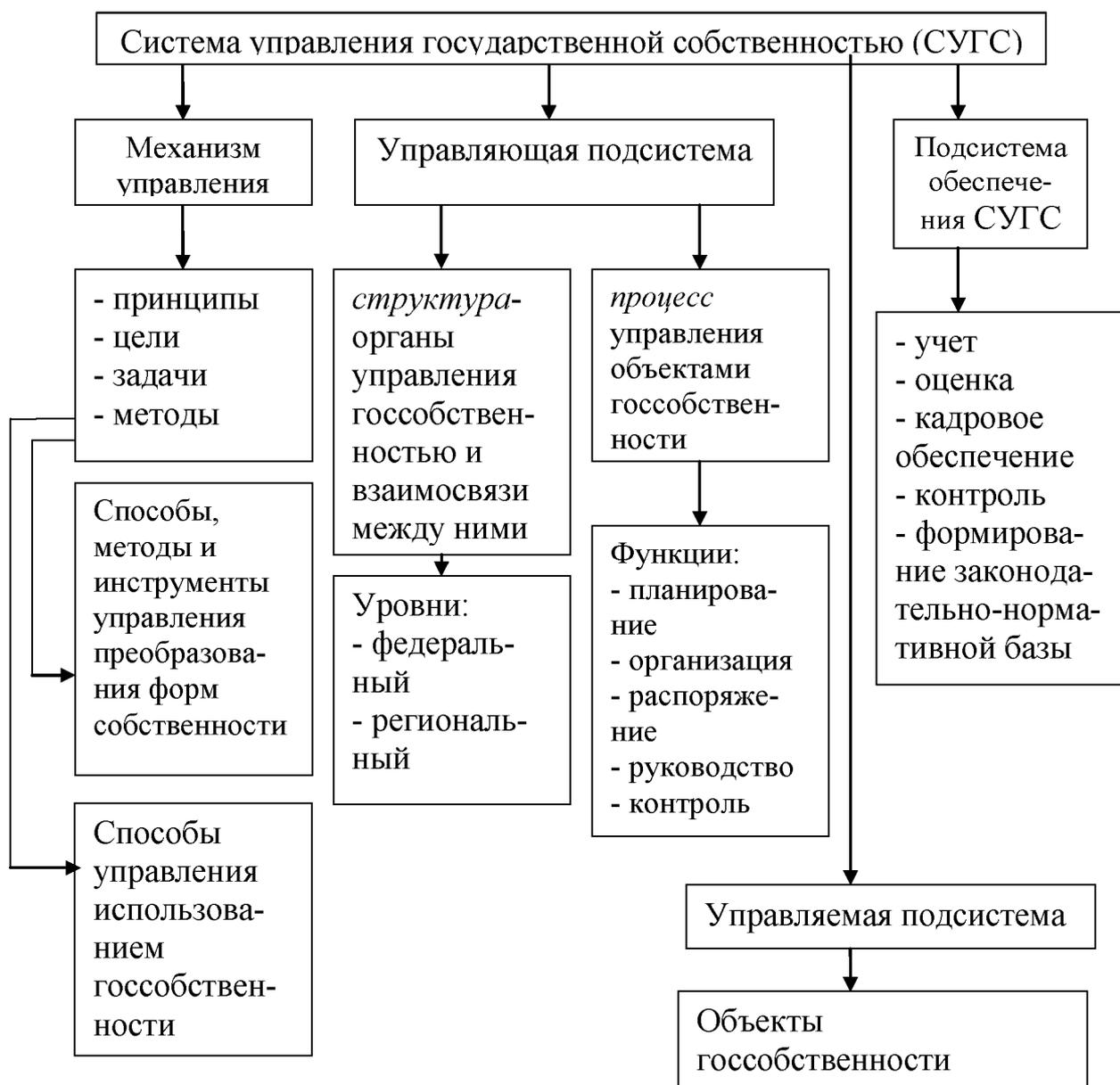


Рис. 1 - Общая схема системы управления государственной собственностью

В Указе Президента РФ № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» [1] определены следующие содержательные функции органов управления государственной собственностью:

- функции по принятию нормативных правовых актов;
- функции по контролю и надзору;
- функции по управлению государственным имуществом.

Под функциями по управлению государственным имуществом понимается осуществление полномочий собственника в отношении федерального имущества, в том числе переданного федеральным государственным учреждениям, подведомственным федеральному органу исполнительной власти. Функции координации деятельности в области управления имуществом учреждений образования, в основном выполняет Министерство образования и науки РФ, однако функции собственника федерального имущества сосредоточены у Росимущества. В этой связи на макроуровне необходимо уделить внимание координации усилий по повышению эффективности управления имуществом, переданным в оперативное управление организациям высшего образования, разграничению полномочий, устранению дублирования функций и разнонаправленных решений.

В 2010 году Указом Президента Российской Федерации от 4 марта 2010г. № 271 были упразднены Федеральное агентство по науке и инновациям и Федеральное агентство по образованию, а их функции переданы Министерству образования и науки Российской Федерации. Таким образом, Минобрнауки России приобрело правоприменительные функции по управлению государственным имуществом подведомственных организаций. В ведении Министерства образования и науки Российской Федерации, находится 393 вуза государственной формы собственности. По состоянию на 31 декабря 2015 года в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации находятся: федеральных государственных бюджетных учреждений - 1093, федеральных государственных автономных учреждений - 22, федеральных государственных унитарных предприятий - 52. Общий состав имущественных комплексов указанных организаций превышает 72 млн. кв.м недвижимости и 558 тыс. га земельных участков.

Основной идеей управления стало признание невозможности эффективной работы без построения системы управления с едиными требованиями к оформлению документов, процессам и самое главное – наличием единой автоматизированной системы.

Основные требования к работе в этой сфере были зафиксированы в двух частях Концепции по осуществлению Министерством полномочий собственника имущества подведомственных организаций, которые были приняты в 2012 и 2013 годах соответственно.

При этом, несмотря на проводимую Министерством системную работу по повышению эффективности и обеспечению целевого использования федерального имущества, закрепленного за подведомственными организациями, актуальными остаются вопросы учета федерального имущества и оформления прав на него, выработки эффективных решений по развитию имущественных комплексов и, что самое главное, обеспечения взаимосвязки мероприятий по использованию и развитию имущественных комплексов организаций и стратегий (программ) их развития.

В первую очередь, Министерством была проведена следующая работа:

- 1) осуществлена паспортизация всех подведомственных организаций [2];
- 2) утверждены перечни недвижимого и особо ценного движимого имущества подведомственных организаций [3], [4];
- 3) организован контроль за учетом и оформлением прав на федеральное имущество подведомственных организаций, включая формирование планов-графиков проведения работы в этой сфере [5];
- 4) приняты основные регламенты по взаимодействию с подведомственными организациями по вопросам распоряжения федеральным имуществом [6], [7];
- 5) проведена работа по разработке программ использования и развития имущественных комплексов подведомственных организаций [8].

Было определено, что важнейшим средством обеспечения эффективного использования федерального имущества, закрепленного за подведомственными Министерству организациями, является обеспечение высокого качества принимаемых управленческих решений на всех уровнях, включая, в первую очередь, должностных лиц подведомственных организаций.

В целях реализации комплексных мер по повышению эффективности имущественных комплексов подведомственных Министерству организаций

была разработана Концепция осуществления Министерством образования и науки Российской Федерации полномочий собственника в отношении имущества подведомственных организаций.

Задачей Концепции было определено создание в сфере управления имущественными комплексами подведомственных Министерству организаций:

1) единых принципов принятия управленческих решений;

2) стандартов деятельности по управлению имуществом, включая регламенты работы;

3) инструментов повышения эффективности использования федерального имущества.

При этом Министерство определило основные цели в вопросах управления имуществом подведомственных организаций:

1) эффективность деятельности организаций, находящихся в ведении Министерства;

2) эффективность использования закрепленного за такими организациями имущества.

Задачами Министерства по обеспечению эффективности использования федерального имущества подведомственных организаций были определены следующие:

- Обеспечение строгого соблюдения норм законодательства Российской Федерации, регламентирующих порядок использования и распоряжения федеральным имуществом.

- Формирование требований (стандартов) к управлению имущественными комплексами подведомственных организаций.

- Обеспечение во взаимодействии с иными уполномоченными ведомствами и организациями проведения мероприятий по вовлечению имущества, не используемого в основной деятельности подведомственными Министерству организациями.

Указанные задачи необходимо решать, с одной стороны, посредством реализации прав собственника федерального имущества, переданного в

пользование подведомственным организациям (оперативное управление), а с другой – путем побуждения инициативы снизу – то есть инициативы самих подведомственных организаций (ВУЗов).

Задача собственника в области повышения эффективности управления имуществом, переданным в оперативное управление учреждениям ВО, выработать такие общие принципы управления, которые стимулировали бы вузы эффективно использовать указанное имущество, оптимизировать его структуру. Эти принципы в совокупности с инструментами контроля их исполнения должны составить подходы к формированию системы управления имущественными комплексами (кампусами) вузов.

Выделим принципы принятия управленческих решений по управлению имуществом, находящимся в ведении Министерства организаций, закрепленные в Концепции:

- 1) «Законность».
- 2) «Имущество как базис для основной деятельности».
- 3) «Программный подход к управлению имуществом».

Качественное управление имущественным комплексом возможно только при применении программного подхода. Каждая организация должна комплексно подходить к вопросам своего развития, стабилизируя выбранные приоритеты в программных документах.

В системе управления имущественными комплексами вузов следует выделить два уровня: собственник имущества (государство в лице уполномоченных органов управления) и пользователь имущества (организация ВО). Необходимо более четко определить полномочия и ответственность при реализации решений в области владения, пользования и распоряжения объектами, переданными в оперативное управление вузов. Основным принципом – целевое и эффективное использование имущества в условиях большей автономии вузов и привлечения профессионального сообщества к вопросам выбора стратегии развития собственного имущественного комплекса.

## Список литературы

1. Указ Президента РФ № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти».

2. Приказ Минобрнауки России от 28 апреля 2011 г. № 1558 «О ведении реестра подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации организаций».

3. Приказ Минобрнауки России от 6 октября 2010 г. № 996 «Об организации работы в Министерстве образования и науки Российской Федерации по утверждению перечней недвижимого имущества подведомственных Министерству бюджетных учреждений, закрепленного за ними учредителем или приобретенного бюджетными учреждениями за счет средств, выделенных им учредителем на приобретение такого имущества»

4. Приказ Минобрнауки России от 28 января 2011 г. № 124 «Об организации работы в Министерстве образования и науки Российской Федерации по принятию решений об отнесении движимого имущества подведомственных Министерству бюджетных учреждений к особо ценному движимому имуществу и утверждению перечней особо ценного движимого имущества, закрепленного за ними учредителем или приобретенного бюджетными учреждениями за счет средств, выделенных им учредителем на приобретение такого имущества».

5. Приказ Минобрнауки России от 25 января 2011 г. № 100 «Об организации работы в Министерстве образования и науки Российской Федерации по контролю исполнения подведомственными Министерству организациями требований законодательства Российской Федерации о государственной регистрации прав на недвижимое имущество и об учете федерального имущества».

6. Приказ Минобрнауки России от 18 марта 2011 г. № 1373 «О комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации по

распоряжению федеральным недвижимым имуществом подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации организаций».

7. Приказ Минобрнауки России от 20 мая 2011 г. № 1676 «Об организации работы в Министерстве образования и науки Российской Федерации по рассмотрению вопросов о списании федерального имущества подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации».

8. Распоряжение Минобрнауки России от 5 октября 2011 г. № Р-65 «О формировании и реализации системного подхода к управлению имуществом подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации».

**Д.П. УСТИНЕНКО**, аспирант  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва  
e-mail: ustinenko-d@bk.ru

Научный руководитель  
д.э.н., доцент, **Б.С. БАТАЕВА**

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ЦЕЛЯХ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЛЕГАЛИЗАЦИИ (ОТМЫВАНИЮ) ДОХОДОВ И ФИНАНСИРОВАНИЮ ТЕРРОРИЗМА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

В статье рассматриваются основы организации внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, анализируется программа проверки осуществления внутреннего контроля.

**Ключевые слова:** внутренний контроль, противодействие легализации (отмыванию) доходов и финансированию терроризма, изучение контрагента

**D.P. USTINENKO**, PhD student  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow  
e-mail: [ustinenko-d@bk.ru](mailto:ustinenko-d@bk.ru)

Scientific supervisor  
professor, Doctor of Science (Economics), **B.S. BATAEVA**

## **THE ORGANIZATION OF THE INTERNAL CONTROL IN THE FIELD OF COMBATTING MONEY LAUNDERING AND TERRORIST FINANCING IN RUSSIAN COMPANIES**

The article covers the basics of the internal control in the field of combatting money laundering and terrorist financing in Russian companies and author analyses the program that checking the implementation of the internal control.

**Key words:** internal control, combatting money laundering and terrorist financing, counterparty study

Под доходами, полученными преступным путем, понимаются денежные средства или иное имущество, полученные в результате совершения преступления. Легализация (отмывание) доходов, полученных преступным путем, представляет собой придание правомерного вида владению, пользованию или распоряжению денежными средствами или иным имуществом, полученными в результате совершения преступления. Финансирование терроризма, в свою очередь, это предоставление или сбор средств либо оказание финансовых услуг с осознанием того, что они предназначены для финансирования организации, подготовки и совершения хотя бы одного из преступлений, предусмотренных статьями 205, 205.1, 205.2, 205.3, 205.4, 205.5, 206, 208, 211, 220, 221, 277, 278, 279, 360 и 361 Уголовного кодекса Российской Федерации, либо для финансирования или иного материального обеспечения лица в целях совершения им хотя бы одного из указанных преступлений, либо для обеспечения организованной группы, незаконного вооруженного формирования или преступного сообщества

(преступной организации), созданных или создаваемых для совершения хотя бы одного из указанных преступлений [1].

В соответствии со ст.4 Федерального закон [1] к мерам, направленным на противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, относятся: организация и осуществление внутреннего контроля; обязательный контроль; запрет на информирование клиентов и иных лиц о принимаемых мерах противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; иные меры, принимаемые в соответствии с федеральными законами.

Внутренний контроль в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированием терроризма, рассматривается как часть системы внутреннего контроля компании [2].

Под внутренним контролем в данной области понимается выполнение требований законодательства по идентификации клиентов, их представителей, выгодоприобретателей, по документальному фиксированию сведений и их предоставлению в Федеральную службу по финансовому мониторингу, деятельность компании по выявлению операций, подлежащих обязательному контролю, и иных операций с денежными средствами или иным имуществом, связанных с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма в деятельности физических лиц, индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, вступающих в отношения с компанией.

Рассмотрим, что на практике должна включать в себя проверка осуществления внутреннего контроля в анализируемой области [4]. При проведении проверки необходимо установить:

- выполнение требований по сбору сведений о контрагентах;
- перечень операций за проверяемый период, по которым компания была обязана направить в уполномоченный орган соответствующую информацию;

- наличие документов и сведений, подтверждающих выполнение компанией требований по идентификации клиентов, установлению и идентификации представителей клиентов, выгодоприобретателей, бенефициарных владельцев;

- правильность и обоснованность оценки компанией степени (уровня) риска совершения контрагентом операций в целях легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма;

- соблюдение требований по хранению документов и информации, в том числе сведений об операциях, документов, подтверждающих проведение операций;

- наличие документов, свидетельствующих о прохождении работниками обучения.

Данная проверка позволит поддерживать деловую репутацию на высоком уровне, минимизировать риски вовлечения компании в сомнительные финансовые схемы недобросовестных контрагентов и клиентов, а также обеспечит защиту от правовых, репутационных и финансовых рисков, возникающих в связи с попытками использовать компанию для проведения операций, направленных на легализацию (отмывание) доходов, полученных преступным путем, и финансирование терроризма [5].

#### Список литературы

1. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»;

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.06.2012 №667 «Об утверждении требований к правилам внутреннего контроля, разрабатываемым организациями, осуществляющими операции с денежными средствами или иным имуществом (за исключением кредитных организаций), и

признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации».

3. Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (ФАТФ). Методология оценки технического соответствия Рекомендациям ФАТФ и эффективности систем ПОД/ФТ, 2013.

4. Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (ФАТФ)/ОЭСР. Лучшие практики противодействия, 2008.

5. FATF/OECD. Best Practices: Managing the anti-money laundering and counter-terrorist financing policy implications of voluntary tax compliance programmes, 2012.

**П.С. ЩЕРБАЧЕНКО,**  
к.э.н., доцент, департамента  
Корпоративные финансы и корпоративное управление  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва,  
e-mail:PSherbachenko@fa.ru

## **КОММУНИКАЦИИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ**

Корпоративная социальная ответственность реализуется в взаимодействии со стейкхолдерами. Взаимодействие осуществляется по средствам корпоративных коммуникаций. Результат эффективного взаимодействия со стейкхолдерами – снижение нефинансовых рисков и выстраивание корпоративной социальной ответственности компании, включая социальные программы.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, стейкхолдеры, коммуникации, корпоративные коммуникации

## **COMMUNICATING WITH STAKEHOLDERS IN MANAGEMENT OF THE COMPANY**

Corporate social responsibility is implemented in collaboration with stakeholders. The interaction is carried out by means of corporate communications. The result of effective engagement with stakeholders – reduction of non-financial risks and the alignment of corporate social responsibility, including social programs.

**Key words:** corporate social responsibility, stakeholders, communication, corporate communication

Развитие корпоративной социальной ответственности не проходит изолированно от корпоративных коммуникаций, которые компания осуществляет во взаимодействии со стейкхолдерами (заинтересованными сторонами).

Коммуникация, в узком смысле – это общение, обмен информацией. В широком смысле, коммуникация – это процесс передачи информации от отправителя к получателю(лям).

Структурно коммуникационный процесс выглядит следующим образом, рисунок 1.

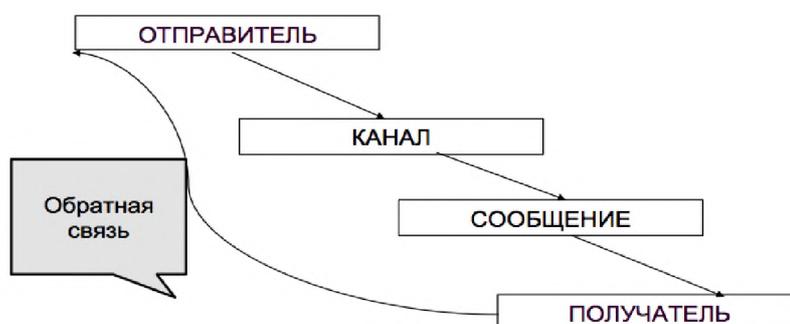


Рис. 1 – Коммуникационный процесс

Во взаимодействии со стейкхолдерами: компания и заинтересованная сторона может быть, как отправителем и получателем.

Заинтересованные стороны (stakeholders) – физические лица, юридические лица или группы лиц, и или компании и их объединения, а также органы власти всех уровней влияющие на компанию или зависящие от нее.

Коммуникационное взаимодействие со стейкхолдерами в компании реализуется через механизм, представленный на рис. 2.

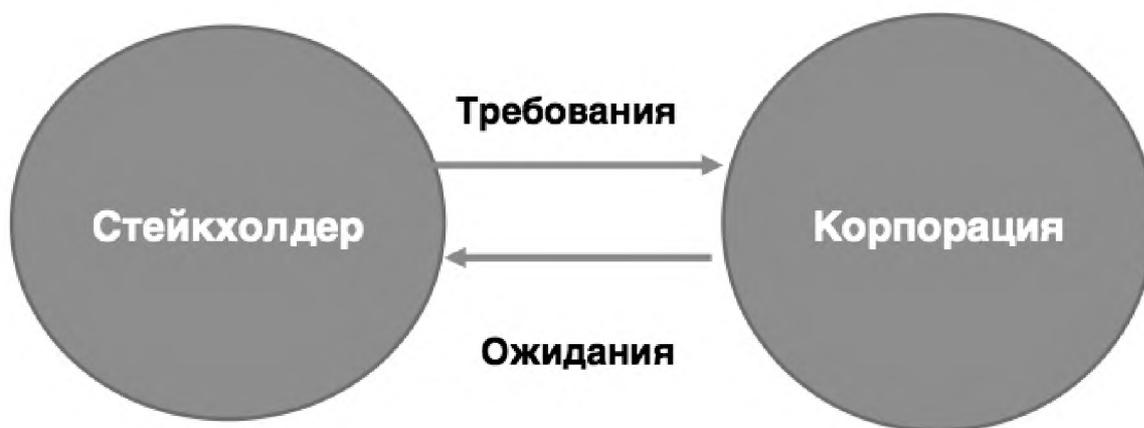


Рис. 2 – Механизм взаимодействия со стейкхолдерами в компании

Впервые упоминание стейкхолдеров было в работе Э. Фримена «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон», 1984 года и их классификация выглядит следующим образом, рисунок 3.

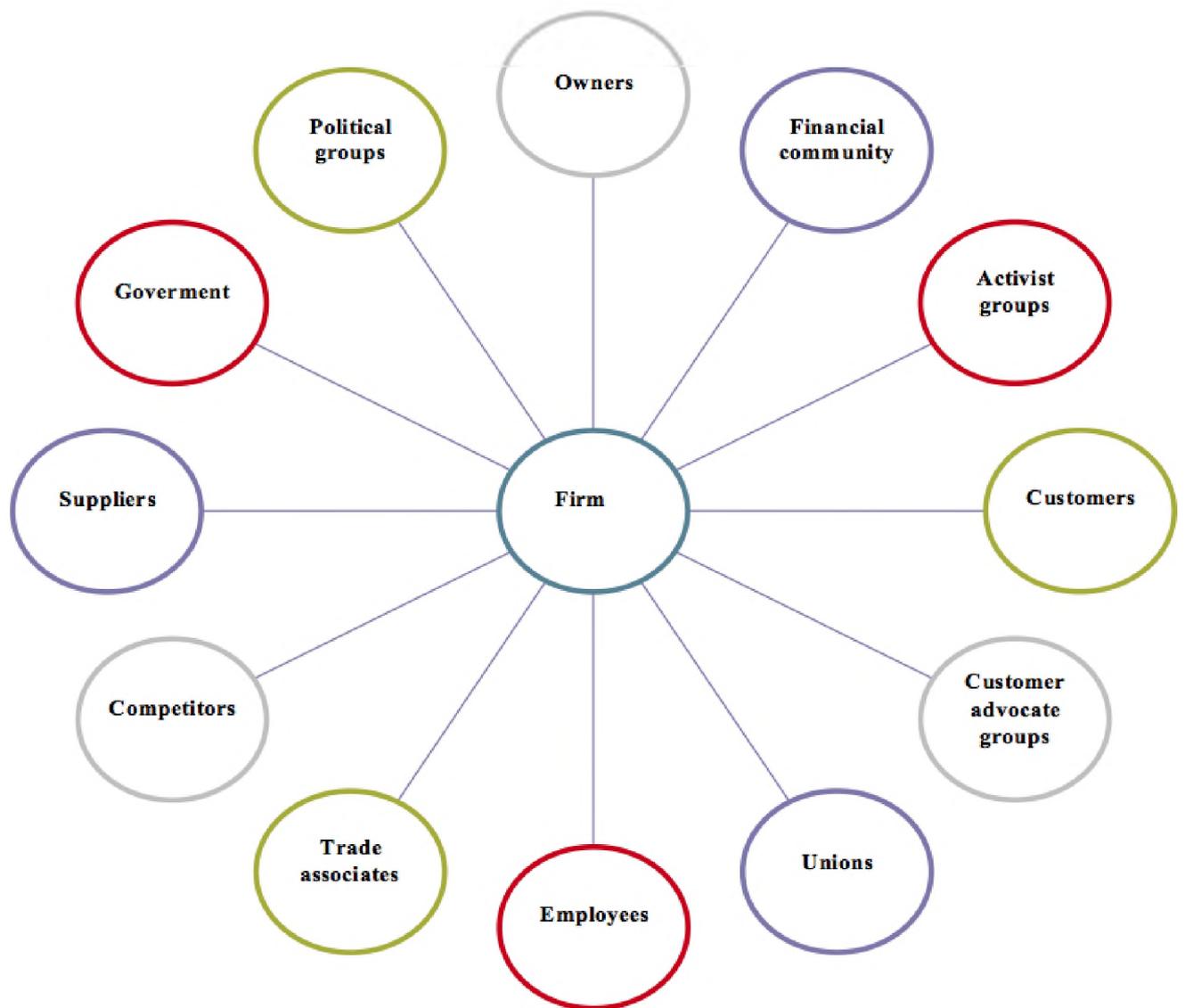


Рис. 3 – Стейкхолдеры (Теория Э. Фримена «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон», 1984)

Стейкхолдеров подразделяют на внутренних (персонал (работники и менеджмент), акционеры) и внешних (СМИ, потребители, поставщики, государство, местные сообщества, НКО и т.д.) [3].



Рис. 4 – Классификация стейкхолдеров корпорации (учебник) [1]

Основные интересы заинтересованных сторон представлены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика интересов основных групп заинтересованных сторон [2]

<b>Ожидания корпорации от стейкхолдеров</b>	<b>Требования стейкхолдеров к корпорации</b>	<b>Стейкхолдеры</b>
Формирование акционерного капитала	Увеличение размера дивидендов, рост стоимости акций, повышение стоимости компании	<b>Акционеры</b>
Создание благоприятного инвестиционного климата, низкая ставка налога, отсутствие преград для доступа к природным ресурсам	Соответствие деятельности корпораций требованиям законодательства РФ, обеспечение занятости населения, вклад в экономический рост и бюджеты регионов присутствия	<b>Органы власти</b>
Расширение рынка сбыта, повышение лояльности покупателей к торговой марке	Удовлетворение спроса широким ассортиментом качественных товаров и услуг по приемлемым ценам, соответствие товаров и услуг ГОСТам	<b>Потребители</b>
Наличие высококвалифицированных специалистов	Создание рабочих мест, поддержка местной общественной жизни и забота об окружающей среде	<b>Население регионов присутствия</b>
Участие в реализации социальных программ и продвижение корпорации в регионах присутствия	Социальная поддержка и вложение корпораций в здоровье персонала, поддержка местной общественной деятельности в проведении социально-значимых акций	<b>Некоммерческие организации, профсоюзы</b>
Исполнение должностных обязанностей в срок и полном объеме, вовлеченность сотрудников в процесс становления и развития корпорации	Своевременная оплата труда, создание благоприятных условий труда и отдыха, обеспечение безопасности рабочего места, наличие льгот и скидок на производимые товары и услуги, возможности продвижения по службе	<b>Сотрудники</b>
Осуществление поставок качественных товаров и услуг в срок по приемлемым ценам	Стабильность заказов, оплата в срок и по условиям договора, послепродажное обслуживание	<b>Поставщики и деловые партнеры</b>
Доступность финансовых ресурсов, долгосрочность предоставления денежных средств	Соотношение уровня риска с уровнем доходности на приемлемом уровне, сбалансированность их инвестиционного портфеля	<b>Инвесторы, кредиторы</b>

Взаимодействие со стейкхолдерами направлено на снижение наиболее распространенных нефинансовых рисков, представленных далее (рис. 5).

## **Нефинансовые риски:**

**Социально - трудовые риски** – снижение эффективности бизнеса в результате оттока квалифицированного персонала, а также нарастания социальной напряженности в регионах присутствия компании вследствие непопулярных решений в отношении персонала и объектов социальной инфраструктуры.

**Экологические риски** – негативные последствия для бизнеса (вплоть до прекращения деятельности) вследствие нанесения вреда окружающей среде, создания угрозы жизни и здоровью населения.

**Репутационные риски** – снижение доходов вследствие негативного общественного мнения и снижения доверия к компании.

**Риски корпоративного управления** – угроза снижения стоимости компании в результате низкого качества работы органов управления, отсутствия четких процедур взаимоотношений акционеров и менеджмента, прозрачности в раскрытии информации.

**Риски правового регулирования (изменения законодательства)** – изменение требований к ведению хозяйственной деятельности по широкому спектру вопросов: от лицензирования и налогообложения до взаимоотношений работодателя и работника и нормативов по воздействиям на окружающую среду.

**Политические риски** – совокупность политических, административных, национальных событий, способных повлечь за собой финансовые и иные потери компании.

Рис.5 – Нефинансовые риски компании

Результатом коммуникации со стейкхолдерами в компании - снижение нефинансовых рисков, формирование социальных программ и приоритетов развития компании[4. С.88]. Управленческое взаимодействие компании со стейкхолдерами (заинтересованными сторонами)представленно на рис. 6

Выполняя программы корпоративной социальной ответственности (КСО), крупные компании стремятся укрепить доверие потребителей, инвесторов и партнеров и убедить общество в том, что бизнес может быть инициатором позитивных социальных изменений[5]..



Рис.6 –Схема управленческого взаимодействия компании со стейкхолдерами (заинтересованными сторонами)

Чтобы добиться такого эффекта, корпорации должны определить подходы к взаимодействию с причастными сторонами, отрегулировать процессы формирования интересного и содержательного контента и обеспечить доступность информации об инициативах КСО.

#### Список литературы

1. Корпоративная социальная ответственность: учебник / коллектив авторов; под. ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. — М. : КНОРУС, 2016. С. 8.
2. Щербаченко П.С. Формирование процесса управления корпоративной социальной ответственностью: дисс. ... канд. экон. наук. М., 2011.
3. Ермакова М.Н. Формирование отношений со стейкхолдерами как новая модель функционирования компании - Экономические аспекты и проблемы функционирования современных предприятий. - Сборник статей научных докладов студентов, аспирантов, магистрантов по итогам научно-исследовательской работы по кафедре Экономика организации за 2014г./ Под

науч. ред. к.э.н., доц. М.А. Пономаревой и [др.]— Москва: Финансовый университет, 2014.— с.39-42.

4. Данилова О.В. Социальные риски в предпринимательской деятельности. Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-3 (76-3). С. 87-90.

5. Ермакова М.Н. Практика взаимодействия с заинтересованными сторонами – путь инновационного развития компании // Научно-практический и теоретический журнал "Инновационное развитие экономики", 2014, № 4 (21), июль-август 2014, с. 47-50.

**С. Я. ЮСУПОВА**

д.э.н., профессор,  
Российская таможенная академия  
г. Люберцы  
E-mail: s.yusupova@customs-academy.ru

**А. В. КНЫШОВ**

к.э.н., доцент  
Российская таможенная академия  
г. Люберцы  
E-mail: a.knyshov@customs-academy.ru

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ КОРПОРАТИВНЫМИ СТРУКТУРАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА**

В статье обосновывается возможность применения отдельных элементов концепции контроллинга в деятельности отечественных корпоративных структур. Авторы анализируют теоретические аспекты интегрированного управленческого учёта и приходят к выводу о перспективности его применения в управлении затратами в местах их возникновения.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, управленческий учёт, технологии внедрения механизма контроллинга, учетно-контроллинговые подразделения, информационно-аналитическая поддержка управленческих решений.

**S. Y. YUSUPOVA**  
Doctor of Science (Economics), professor  
Russian customs academy  
Lyubertsy  
E-mail: s.yusupova@customs-academy.ru

**A. V. KNYSHOV**  
Ph. D., docent of management  
Russian customs Academy  
Lyubertsy,  
E-mail: a.knyshov@customs-academy.ru

## **FEATURES OF MANAGEMENT OF DOMESTIC CORPORATE STRUCTURES WITH THE USE OF THE CONTROLLING SYSTEM**

The article substantiates the possibility of applying certain elements of the concept of controlling in the activities of domestic corporate structures. The authors analyze theoretical aspects of integrated management accounting and come to the conclusion about the prospects of its application in the management of costs in places of their occurrence.

**Key words:** corporate governance; managerial accounting; controlling system; technology mechanism controlling accounting and controlling Department; informational-analytical support of managerial decisions.

Отечественная практика корпоративного менеджмента показывает, что система контроллинга преимущественно внедряется в организациях сегмента крупного и среднего бизнеса – корпоративных юридических лицах, учредители которых обладают правом участия в них и формируют их высший орган управления. В процессе освоения отечественными предприятиями методологии контроллинга менялись приоритеты в решаемых ими на разных этапах учётно-управленческих задачах. Так, вначале, главной задачей было совершенствование систем производственного учёта в рамках бухгалтерского учёта, после чего, преимущественно стало уделяться внимание вопросам создания комплексных информационных систем менеджмента, его

компьютеризации. В настоящее же время процесс практического применения концепции контроллинга характеризуется совершенствованием систем управления отечественных корпоративных структур с точки зрения их ориентации на выполнение стратегических целей и стоимостных показателей, что в свою очередь даёт возможность оценивать роли отдельных работников в достижении общих для коллективов задач.

Преобразование системы управления отечественных предприятий осуществляется с помощью технологии внедрения механизма контроллинга, выбор которой основывается на воздействии ряда факторов[1,2,3]:

1. Недостаточность инвестиционных ресурсов для поэтапного внедрения изменений.
2. Необходимость решения организационных и психологических проблем, связанных с преодолением сопротивления нововведениям со стороны работников и созданием атмосферы достижения общих целей.
3. Отрицательная динамика результатов производственно-экономической деятельности предприятий, выражающаяся в сокращении производственных мощностей, уменьшении номенклатуры выпускаемой продукции, потери стратегически важных позиций на рынках.
4. Отсутствие прозрачности информации всех уровней организационной структуры управления, позволяющей адекватно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды и динамично протекающие внутренние процессы.

Внедрение контроллинга в деятельность корпоративного бизнеса призвано обеспечить выполнение следующих функций[1,4]:

- 1) информационно-аналитическую поддержку управленческих решений на всех уровнях управления;
- 2) координацию управленческой деятельности по достижению многоуровневых целей предприятия;

3) реализацию принципов единой информационной политики, включая интеграцию всех источников информации и информационных процессов;

4) постоянное совершенствование управленческого процесса, направленного на удовлетворении потребителей производимой продукцией и оказываемыми услугами при снижении их себестоимости.

Вполне очевидно, что без построения необходимой информационной базы невозможно решить задачу модернизации системы управления отечественными корпоративными структурами с помощью концепции контроллинга. Вместе с тем, жёсткое требование по экономии ресурсов не позволяет решать вопросы структурирования и передачи экономической и бухгалтерской информации, а также создания баз данных для принятия управленческих решений. Этот факт служит отправным моментом при решении вопроса о выборе подхода к реорганизации информационной составляющей системы управления организации.

В рамках принятой технологии внедрения на предприятии механизма оперативного контроллинга силами проектной группы необходимо построить интегрированный учёт в разрезе элементов затрат и мест их возникновения. Постановка учёта для отечественного бизнеса это, прежде всего, совершенствование, реорганизация уже имеющегося учёта. Однако обычный бухгалтерский учёт только частично отвечает интересам управления – его надо строить совместно с постановкой бюджетирования, логистики, управления персоналом, планирования и пр.

Практика убедила, что учёт на предприятиях должен быть интегрированным. Интеграция происходит по компонентам менеджмента, по горизонтали и по вертикали, рис. 1 [1,2]. Горизонтальная интеграция должна обеспечить сопоставимость показателей работы всех учётных блоков между собой. Учёт может быть регламентирован в отдельно взятой отрасли, при этом он должен жёстко следовать принципу сопряжённости форм и регламентов

работы по всем компонентам инвестиционного цикла, по всем включённым в этот цикл предприятиям. Вертикальная интеграция охватывает цикл принятия управленческого решения: план – организация – учёт – контроль – анализ – регулирование. Здесь учётная система работает на управление. Это не только система сбора и регистрации всей информации. Это также система анализа, обобщения, контроля, сравнения и, в конечном итоге, - принятия управленческого решения. Вертикальная и горизонтальная интеграции дополняют друг друга.

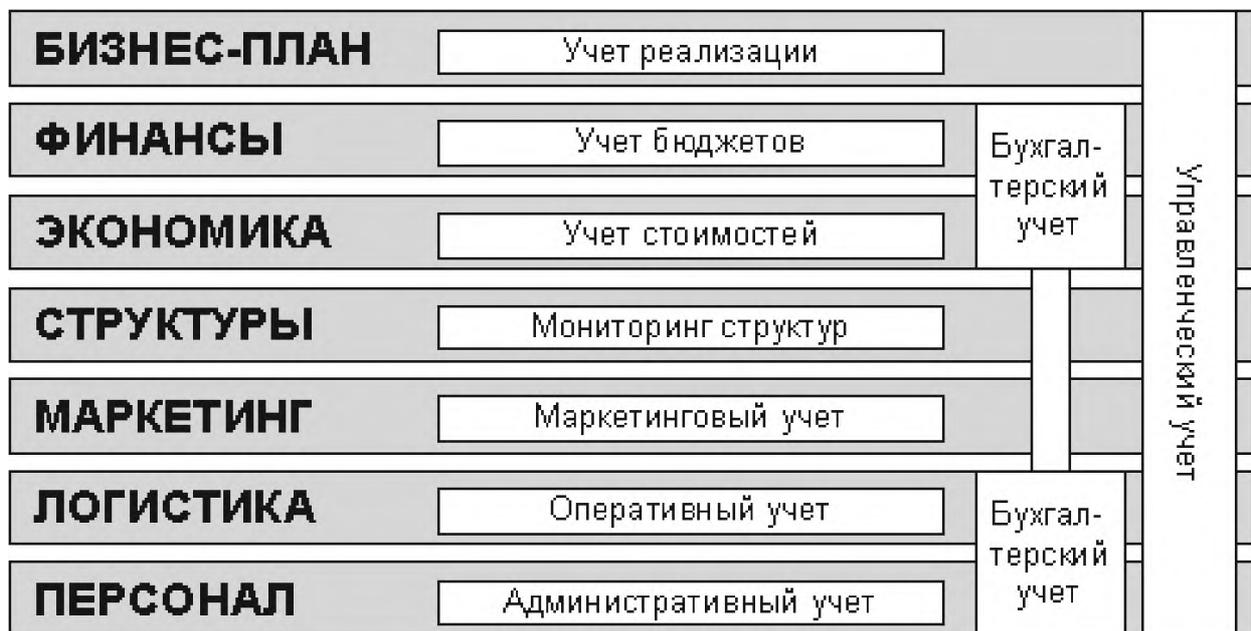


Рис. 1. - Виды учёта по компонентам менеджмента

Управленческий учёт обеспечивает сопоставление затрат, прибылей, выручки, инвестиций. Учёт осуществляется с использованием методов бюджетирования, включая поддержку функционирования центров прибыли, центров затрат, центров доходов, взаимодействие структурных подразделений, формирование операционных бюджетов и пр. Вертикальная интеграция должна обеспечить собственно переход от традиционных методов учёта, планирования, арифметической обработки информации к единой всеобъемлющей системе

анализа информации, поступающей от всех компонентов менеджмента, включая маркетинг. Вертикальная интеграция делает в России управленческий учёт контроллингом. Управленческий учёт обычно носит закрытый, конфиденциальный характер, а результаты управленческого учёта представляют собой коммерческую тайну.

Таким образом, эффективный контроллинг в управлении корпоративных юридических лиц гарантирован только на основе соответствующей интегрированной системы информационного обеспечения, реализующей принципы единой информационной политики. Эта система обязана охватывать все компоненты регулярного менеджмента по горизонтали и вертикали, поддерживать всю учётную информацию в актуальном состоянии, иметь стандартизированные формы описания производственных процессов для сравнения учётных блоков, и, главное, – обеспечивать информационно-аналитическую поддержку управленческих решений. Вполне очевидно, что при внедрении системы контроллинга целесообразно принять за основу практику предприятий наиболее успешно демонстрирующих достижения в области совершенствования систем управления бизнесом, после чего логично разработать на её основе общеупотребимую к корпоративным юридическим лицам методологию, принципы и алгоритмы реализации концепции контроллинга в российских реалиях.

#### Список литературы

1. Юсупова С.Я. Теория и практика внедрения системы контроллинга в условиях информационного общества: диссертация на соискание учёной степени доктора экономических наук. М.: Финансовая академия, 2008.

2. Юсупова С.Я. Контроллинг в информационном обществе: монография / Юсупова С.Я. М.: Изд. «ЦИУМиНЛ», 2014.

3. Юсупова С.Я. и др. Методологические аспекты контроллинга при осуществлении таможенных услуг: монография / Юсупова С.Я., Кнышов А.В., Блау С.Л., Симионов Р.Ю. М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2016.

4. Юсупова С.Я., Кнышов А.В., Гамидуллаев С.Н., Симионов Р.Ю. Теоретические аспекты применения финансового и управленческого учёта как элементов механизма контроллинга в управлении таможенными органами России // Вестник Российской таможенной академии. 2016. № 2.

## Уважаемый читатель!

Вот Вы и перелистнули последнюю страницу сборника статей «Современные корпоративные стратегии и технологии в России» (выпуск 10), который составлен на основе докладов участников X Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса», прошедшей в Финансовом университете в мае 2016 года.

Основная цель наших конференций – обсуждение увеличивающейся роли корпораций в современной экономической жизни и поиск путей гуманизации экономики. Участники конференции стараются расширить круг рассматриваемых проблем, расставить основополагающие акценты.

Хотим поделиться с Вами нашими наблюдениями: рассматриваемые вопросы из теоретического все более переходят в практическое русло. Надо заметить, что если первоначально в докладах представителей бизнеса преимущественно уделялось внимание презентации своих социальных проектов, то в настоящее время увеличивается количество заявляемых докладов о корпоративной социальной ответственности как системе, о практике компаний по составлению отчетности в области устойчивого развития, интегрированной отчетности. Это свидетельствует о переходе дискуссии из теоретического в практическое русло.

В качестве положительной тенденции следует отметить расширяющуюся географию проживания наших участников. Причем мы наблюдаем омоложение состава докладчиков, рост числа аспирантов из регионов, что говорит об определенной популярности данной темы.

Мы изначально задумывали нашу конференцию как научно-практическую, как площадку для обсуждения проблем в области корпоративной ответственности и устойчивого развития представителями разных секторов: науки, бизнеса, власти, НКО. Отчасти это усложняет задачу, поскольку в рамках одной конференции приходится поднимать различные темы, волнующие представителей разных сфер деятельности. Мы будем благодарны участникам конференции и читателям за рекомендации и предложения по улучшению формата конференции, которые мы постараемся учесть в будущих наших мероприятиях.

Что касается наших планов, то нам бы хотелось, учитывая повышающийся уровень научных работ участников конференции, в будущем объединиться с лучшими из авторов для создания коллективной монографии. Мы надеемся также, что наши совместные усилия, новые идеи, полученные на конференции, придадут импульс дальнейшим исследованиям и практической деятельности каждого из нас на своем месте: в вузе, в компании, в своем городе и т.п. Кроме того, нам бы хотелось создать сеть экспертов, работающих в данной тематике для обмена опытом, знаниями и поддержания контактов.

Желаем Вам всего наилучшего и до новых встреч!

**Научное издание**

**СОВРЕМЕННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ  
И ТЕХНОЛОГИИ В РОССИИ**

*Сборник научных статей*

Выпуск 12

Часть 3

**Корпоративные стратегии и технологии**

Отпечатано с авторских оригиналов

Подписано в печать 24.01.2017. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Усл. печ. л. 7,875. Тираж 1000. Заказ № 31.

Редакционно-издательское управление

Тверского государственного университета

Адрес: 170100, г. Тверь, Студенческий пер. 12, корпус Б.

Тел. РИУ (4822) 35-60-63.

**Финансовый университет**

125993, ГСП-3, Москва, Ленинградский проспект, д. 49