

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**

На правах рукописи

**КИРИЛЛОВА ОКСАНА ЮРЬЕВНА**

**РАЗВИТИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ КОНТРОЛЯ  
В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Научный консультант -  
доктор экономических наук,  
доцент Шкляев А.Е.

Москва – 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>ГЛАВА 1 СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ</b> .....	16
1.1 Теоретические основы контроля как функции управления.....	16
1.2 Обоснование предметной области корпоративного контроля .....	36
1.3 Концептуальные основы корпоративного контроля в тенденциях развития российского института корпоративного управления.....	58
1.4 Контроль корпоративных взаимодействий с позиций институциональной матрицы.....	70
<b>Выводы по главе 1</b> .....	78
<b>ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КОНТРОЛЯ ИНСТИТУТОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И СОЦИУМА НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ</b> .....	80
2.1 Реалии и перспективы взаимодействия государства и корпораций в рамках контрольно-надзорной деятельности (КНД).....	80
2.2 Антимонопольное регулирование как институциональная составляющая рынка корпоративного контроля .....	91
2.3 Способы и возможности перераспределения корпоративного контроля в процедурах института банкротства .....	101
2.4 Анализ существующих подходов к контролю социально ответственного поведения корпорации.....	120
<b>Выводы по главе 2</b> .....	135
<b>ГЛАВА 3 АНАЛИЗ ВНЕШНИХ МЕХАНИЗМОВ РЫНКА КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ</b> .....	137
3.1 Анализ способов перераспределения корпоративного контроля в экономической практике РФ .....	137
3.2 Особенности перераспределения корпоративного контроля в национальных моделях корпоративного управления.....	160

3.3 Реорганизация как инструмент рынка корпоративного контроля.....	177
<b>Выводы по главе 3</b> .....	197
<b>ГЛАВА 4 АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОЙ И РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ В СИСТЕМАХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	199
4.1 Анализ тенденций и подходов к организации систем внутреннего контроля в международной и российской практике корпоративного управления.....	199
4.2 Анализ организации контроля внутренних взаимодействий в системе и органах корпоративного управления.....	211
4.3 Исследование подходов к оценке эффективности социальных взаимодействий в корпоративном управлении .....	222
<b>Выводы по главе 4</b> .....	243
<b>ГЛАВА 5 ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ С ПОЗИЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ</b> .....	246
5.1 Подходы к организации корпоративного контроля на базе положений теории корпоративного взаимодействия .....	246
5.2 Рекомендации по внедрению институциональных механизмов корпоративного контроля в системы управления российских компаний.....	261
5.3 Разработка внутрикорпоративной системы контроля и защиты от угроз рынка слияний и поглощений.....	276
5.4 Профессионализация контрольной функции в системах корпоративного управления российских корпораций.....	287
<b>Выводы по главе 5</b> .....	297
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	299
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	304
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А (обязательное)</b> .....	333

## ВВЕДЕНИЕ

Основным фактором устойчивого развития национальных рынков является присутствие на них корпораций, главным принципом существования которых выступает баланс интересов участников. Методология корпоративного управления все глубже проникает во все сферы не только экономической, но и общественной жизни, так как благополучное сосуществование государств и их экономик невозможно без социально ответственного поведения, учета интересов малых групп, развития взаимодействия регионов, учета кросс-культурных различий и особенностей.

Принципы корпоративного управления универсальны и не зависят от размера, вида собственности, профиля и места деятельности компании. В теории и практике управления контроль выступает одной из основных функций. В системе менеджмента он хорошо изучен, однако в корпоративных системах бизнес-сообщество сталкивается с массой проблем в области реализации контрольной функции.

Содержание основных и общих функций менеджмента с момента оформления его как системы научных знаний на рубеже XIX и XX веков менялось неоднократно на протяжении более чем 100 лет. Самыми яркими революционными примерами могут служить маркетинг, меняющий свои концепции в отношении продвижения продаж в соответствии с новыми исследованиями науки о механизмах удовлетворения человеческих потребностей; в России – планирование и управление запасами и товародвижением, приведшее к развитию новой функции управления - логистики. Концептуальные основы функции контроля в отличие от вышеупомянутых на уровне социально-экономических систем тоже эволюционировали, но с большим опозданием. В настоящее время наблюдается существенный разрыв между потребностями корпораций в контрольной информации для принятия решений менеджерами и собственниками, и возможностями методологии систем контроля. При этом

проблематика не сводится к разработке отдельно взятых инструментов и совершенствованию технологий проверок. Процесс корпоратизации российской экономики требует обновления концептуальных основ контрольной функции как минимум в двух аспектах: внешнем и внутреннем.

Внешний аспект корпоративного контроля связан с перераспределением корпоративного контроля на международном и национальном рынках, а также с рынком слияний и поглощений (в мировой экономике - merger and acquisition activity – M&A; в России – рынок корпоративного контроля). Последний стремительно развивается, сталкиваясь при этом с различными противоречиями. Его акценты постоянно меняются, организационно-правовые механизмы до сих пор несовершенны, так как законодательство РФ до сих пор имеет ряд неточностей и недостатков. Это требует совершенствования способов, инструментов и методик перераспределения (приобретения) корпоративного контроля. Наиболее актуальными с управленческой точки зрения в сфере корпоративного контроля являются вопросы, связанные с механизмами и инструментами его распределения и перераспределения как на уровне компании, так и на уровне национального и мирового рынков. С другой стороны, перед корпорациями встает задача обеспечения комплексной защиты от слияний и поглощений, выступающих мощными способами захвата корпоративного контроля.

Внутренняя проблематика контроля заключается в необходимости структурной перестройки систем корпоративного управления российских корпораций. Растущие темпы распространения идей корпоративного гражданства, социально-ответственного поведения вместе с ростом стоимости нематериальных активов в структуре общей стоимости корпорации настоятельно требуют перемещения акцентов деятельности систем корпоративного управления на организацию эффективного взаимодействия со всеми участниками корпоративных отношений (стейкхолдерами). Реализация данного подхода подразумевает появление новых объектов контроля и принципиально новую их иерархию.

Наиболее **актуальной** теоретической проблемой следует считать научное определение предметной области корпоративного контроля и установление взаимосвязей между его видами, что выступит базовой основой дальнейшего развития его методологии. Острота практической проблематики в сфере корпоративного контроля заключается в оценке эффективности процессов взаимодействия корпорации со стейкхолдерами.

В этой связи в диссертационном исследовании была выдвинута **гипотеза** о том, что нахождение структурного решения по организации взаимодействий корпорации со стейкхолдерами позволит существенно повысить качество корпоративного управления за счет возможности определения его эффективности в процессе контроля. Разделение предметных областей менеджмента и корпоративного управления ставит другую важную задачу: выявления содержания предмета и процессов, частных функций корпоративного контроля. Организация корпоративного взаимодействия, выступающая основным процессом в корпоративном управлении, диктует необходимость оценки его эффективности, что осложняется широким спектром участников и каналов данного взаимодействия.

Экономическое благополучие и устойчивый рост корпорации во многом определяются тем, как она взаимодействует с государством, социумом и бизнес-сообществом. В свете проводимой реформы государственного регулирования экономики в части совершенствования контрольно-надзорной деятельности очень важно не просто внедрить прогрессивные технологии проверок и сбора информации, но и установить четкие каналы взаимодействия с хозяйствующими субъектами, что невозможно без развития нормативной базы и внутренней реструктуризации систем корпоративного управления компаний для соответствия внешним требованиям и посылкам госрегулятора. Организация эффективного корпоративного взаимодействия позволит решить важную народнохозяйственную задачу – через повышение эффективности деятельности отдельных хозяйствующих субъектов повысить эффективность экономического развития РФ в целом за счет создания комфортной институциональной бизнес-среды,

благоприятного инвестиционного климата, выступающего основой инновационной экономики.

Настоящее исследование представляет собой обобщение автора в области обширной тематики корпоративного контроля, имеющее целью раскрыть не только теоретико-методологические, но и практические аспекты контрольной деятельности через системное описание процедур и процессов, происходящих в рамках контрольной функции.

### **Степень научной разработанности проблемы.**

Основы контроля как одной из основных функций управления были заложены в трудах представителей классической теории менеджмента Ф.У. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Ф. Гилбрета и впоследствии развивались в работах советских ученых: А.А. Богданова, Н.А. Витке, А.К. Гастева, О.Е. Ерманского, В.И. Ленина, Е.Ф. Розмирович и ряда других.

Проблематика корпоративного контроля в акционерном и юридическом аспектах применительно к данному исследованию наиболее полно отражена в фундаментальных работах ученых А.А. Глушецкого, С.В. Гомцяна, И.С. Шиткиной.

Отдельные проблемы рынка корпоративного контроля получили развитие в трудах: Дж.Т. Галпина, П. Гохана, Д. Депамфилиса, М.Г. Ионцева, О.В. Осипенко, Д.М. Котца, А.Б. Погребса, А.Д. Радыгина, Н.Б. Рудык, А. Эрделевского.

Взаимодействие корпораций со стейкхолдерами применительно к российской практике корпоративного управления наиболее содержательно исследовалось в работах: Т.Н. Ткаченко, С.П. Перегудова, С.Д. Фурта.

Институциональные основы корпоративного управления и контроля можно проследить по публикациям С.Ю. Глазьева, Б.А. Ерзнкяна, Г.Б. Клейнера, Т.В. Крамина, Д. Норта, И.В. Розмаинского, О.И. Уильямсона, Дж. Ходжсона, А.Е. Шаститко.

В основу исследований корпоративного контроля социального взаимодействия положены труды: Ю.Е. Благова, И.Ю. Беляевой, Б.С. Батаевой, М.А. Эскиндарова.

**Цель диссертационного исследования** состояла в разработке подхода к организации системы корпоративного контроля на базе осмысления его теоретико-методологических основ во внешней и внутренней среде корпорации, а также выработке предложений по его реализации с позиций институциональных механизмов корпоративного взаимодействия всех заинтересованных в деятельности компании лиц.

Поставленная цель определила следующие **задачи** исследования:

1. Выявить специфику предметной области корпоративного контроля в системах управления современных корпораций, систематизировать виды корпоративного контроля: установить отношения вложенности, включенности, видовых пересечений в системах корпоративного управления и менеджмента.

2. Рассмотреть сущность теоретико-методологических основ контроля в свете тенденций развития российского института корпоративного управления, сформулировать его концептуальные основы, определить значение и роль контрольной функции в процессе формирования российской модели корпоративного управления.

3. Обосновать необходимость организации корпоративного контроля с учетом теоретических положений институциональной матрицы.

4. Проанализировать влияние контроля институтов государственного регулирования и социума на деятельность российских корпораций.

5. Проанализировать существующие внешние механизмы рынка корпоративного контроля.

6. Изучить международный и российский опыт в сфере организации контрольной функции в системах и органах управления корпорацией.

7. Разработать подход к организации корпоративного контроля с учетом потребности институционализации его механизмов на базе положений теории корпоративного взаимодействия.

**Объектом** исследования являются корпорации различных организационно-правовых форм собственности, действующие в экономическом пространстве РФ.

**Предметом** исследования в диссертационной работе выступают управленческие отношения в рамках функции контроля, рассматриваемые во внешней и внутренней среде корпорации с позиций организации эффективного взаимодействия всех участников корпоративных отношений.

**Научная новизна результатов** диссертационного исследования, выносимых на защиту, состоит в разработке теоретико-методологических основ корпоративного контроля на базе институционализации механизмов его осуществления, определяемых авторским подходом к выделению его предметной области.

- 1. Актуализирован и расширен состав принципов контрольной деятельности:** уточнены формулировки ряда существующих принципов и сформулированы четыре новых принципа - соответствия контрольной деятельности законодательству и внутренним нормам деятельности; полноты развития внешней и внутренней нормативной базы; адекватности методического инструментария контроля показателям деятельности контролируемого объекта, иерархии объектов контроля в системе управления.
- 2. Определено содержание предметной области корпоративного контроля:** на базе принципа баланса интересов участников корпоративных отношений выделена специфика основного процесса корпоративного управления, не связанная с долевым участием в управлении корпорацией и состоящая в организации взаимодействия корпорации с заинтересованными в ее деятельности сторонами (стейкхолдерами), что позволило определить корпоративный контроль как контроль внешних и внутренних процессов корпоративного взаимодействия, направленных на ресурсное обеспечение корпорации в соответствии с ее стратегической целью, а также систематизировать виды корпоративного контроля относительно границ систем менеджмента и корпоративного управления, установив области их пересечения, отношения вложенности и включенности, сформулировать цели, задачи и объекты корпоративного контроля.

3. На базе трансформации классической институциональной матрицы, **разработаны концептуальные основы корпоративного контроля** для российской корпоративной практики, выступающие основой дальнейшего развития института корпоративного контроля в РФ как одной из базовых составляющих института корпоративного управления, что позволит решить важную народнохозяйственную задачу повышения эффективности социально-экономического развития в целом за счет повышения качества взаимодействия бизнеса, власти и социума как результата институционализации методов и форм корпоративного взаимодействия и контроля.
4. На базе определения предметной области корпоративного контроля и его концептуальных основ **разработан авторский подход к организации контроля взаимодействий корпорации со стейкхолдерами**, формирующий институциональные и экономические начала данного взаимодействия и позволяющий, во-первых, учесть комплекс всего спектра взаимодействий; во-вторых, произвести более точную оценку его эффективности, что преодолевает умозрительность существующей практики организации корпоративного взаимодействия, предусматривающей только определение индексов зависимости компании от стейкхолдера (или степени влияния стейкхолдера на компанию); в-третьих, осуществить реструктуризацию систем корпоративного управления с позиций выстраивания эффективных каналов взаимодействия со стейкхолдерами.
5. **Выявлены специфические особенности методов перераспределения корпоративного контроля** в российской экономической практике, а также раскрыты способы и возможности перераспределения корпоративного контроля в ходе процедур реорганизации и в процессе банкротства, учет и применение которых позволит российским компаниям разрабатывать эффективные инструменты корпоративного управления.

**6. Предложена авторская концепция организации комплексной защиты компаний от угроз рынка слияний и поглощений**, включающая три направления (разработка комплекса превентивных мер для компании в любой стадии жизненного цикла; активная защита компании при попытке недружественного поглощения или захвата; удержание компании после преодоления угрозы непосредственного поглощения) и позволяющая осуществить методологический подход к выстраиванию системы мер, противодействующих недружественным поглощениям и рейдерским атакам.

**7. Развита теория стейкхолдеров в части методологии корпоративного контроля** во внешнем и внутреннем аспектах с позиций организации эффективного корпоративного взаимодействия со стейкхолдерами, отличающиеся от имеющихся в науке тем, что системой корпоративного управления в ходе контроля должны определяться не только индексы влияния на компанию и зависимости компании от конкретных стейкхолдеров, но и эффективность взаимодействия с ними. При этом учет интересов стейкхолдеров не сводится к их выявлению и ранжированию, а должен расцениваться по важности относительно ресурса, принадлежащего конкретному стейкхолдеру (группе), необходимого компании для достижения стратегических целей и предлагаемого стейкхолдером к обмену на предоставляемые компанией выгоды.

**Область исследования.** Диссертационная работа выполнена в рамках специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент). Предметная область исследования соответствует следующим пунктам ее паспорта:

10.8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса.

10.9. Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям ее жизненного цикла.

10.11. Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

10.17. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. Миссия организации. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса.

**Степень достоверности и апробация результатов исследования.** Достоверность полученных результатов и обоснованность научных положений и выводов, содержащихся в диссертации, обеспечивается применением научных методов исследования, полнотой анализа материала и его системного обобщения, корректностью выводов и практическим внедрением результатов работы.

Основные положения диссертационного исследования апробированы в рамках участия в работе международных, всероссийских, региональных и межвузовских совещаний, конференций, семинаров, в том числе:

на V Международной Молодежной научно-практической конференции «Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками» (Саратов, 2016 г.);

на V Бизнес-форуме «Новые технологии управления: социальные, образовательные, предпринимательские решения» (Москва, декабрь 2016 г.);

на III Всероссийском форуме по корпоративному законодательству (Москва, МИРБИС, ноябрь 2016 г.);

на XIV Международной научной конференции «Экономика и современный менеджмент» (апрель 2017 г.);

на Международной научно-практической конференции «Современные проблемы экономики и менеджмента», посвященной 100-летию МОТ, 100-летию ВГУ ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет» (Воронеж, 31 октября 2017 г.);

на Международной научно-практической конференции «Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса» Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.);

в ходе акционирования ФГУП ЦНИИмаш, г. Королев: в практической деятельности по построению системы корпоративного управления, организации системы корпоративных взаимодействий с заинтересованными сторонами, развитию и внедрению функций внутреннего контроля;

в консалтинговых проектах ООО «РЕАНДА РУСАУДИТ» при разработке структуры и стратегии развития систем внутреннего контроля российских предприятий;

в программах дополнительного профессионального образования, повышения квалификации и обучающих семинаров НОУ ИПК «ПОСТГРЕДЮЭЙТ-РАУ» - российского представительства Института финансовых аналитиков Великобритании (IFA, Лондон);

в ходе аккредитации Основной образовательной программы высшего образования «Корпоративное управление (магистр)» в АНО Национальный центр сертификации управляющих (НЦСУ), что подтверждено Свидетельством от 10 июня 2016 г.

**Теоретическая значимость** полученных результатов состоит в развитии концептуальных основ корпоративного контроля:

- обосновании содержания и необходимости выделения его предметной области;
- определении цели, задач, объектов, показателей, технологий и механизмов корпоративного контроля;

- разработке подхода к организации и контролю корпоративных взаимодействий; развитии положений стейкхолдерской теории в части организации взаимодействия корпорации со стейкхолдерами на основе институциональной матрицы.

**Практическая значимость** исследования заключается в разработке подхода к внедрению функции контроля корпоративных взаимодействий в системы управления российских компаний в целях повышения качества и эффективности корпоративного управления и деятельности в целом. Основными практическими результатами следует считать:

- алгоритм осуществления контроля корпоративных взаимодействий;
- подход к организации комплексной защиты компании от угроз рынка корпоративного контроля;
- рекомендации по внедрению функции контроля корпоративных взаимодействий.

**Методология и информационная база исследования.** Проведенное исследование базировалось на фундаментальных методах системного, сравнительного, структурного, функционального, комплексного, исторического и статистического анализа, научной логики, абстрагирования, индукции и дедукции, аналогиях, позволивших изучить развитие объектов в процессе формирования взаимодействий корпорации с компонентами внешней и внутренней институциональной среды. В ходе оформления результатов исследования применялись процедуры классификации и моделирования. Полученные результаты развивают классические и современные концепции и теории науки об управлении, а также существующие методические подходы к контролю и оценке корпоративных взаимодействий.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные документы, среди которых – законы Российской Федерации; кодексы и положения госрегуляторов: приказы министерств и ведомств, профессиональные стандарты Министерства труда и социальной защиты; международные и российские стандарты и кодексы в области корпоративного

управления и корпоративного поведения, корпоративной социальной отчетности; информация годовых отчетов компаний; данные российских и международных информационных и аудиторских агентств (АК&М, М&А), аналитических докладов, материалы периодической печати, в том числе ведущих ассоциаций в области корпоративного управления – Национальной ассоциации корпоративных директоров (НАКД), Ассоциации независимых директоров (АНД), Российского института директоров (РИД), Национального центра сертификации управляющих (НЦСУ); Ассоциации по аудиту и контролю информационных систем (ISACA); Института внутренних аудиторов; материалы конференций и научных семинаров, связанные с тематикой диссертационного исследования; личные исследования и наблюдения автора.

**Публикации.** Основные положения и результаты диссертационного исследования изложены в 32 публикациях автора общим объемом - 40,42 п.л., из которых - 30,98 п.л. принадлежат автору лично, в том числе в 2-х монографиях, а также 20 статьях, опубликованных в рецензируемых научных изданиях.

**Структура и объем** работы обусловлены целью и поставленными в данном исследовании задачами. Диссертация состоит из введения, пяти глав, выводов по каждой главе, заключения, списка литературы, содержащего 250 наименований. Текст диссертации содержит 354 страницы, 41 таблицу, 28 рисунков, одно обязательное приложение.

# ГЛАВА 1 СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

## 1.1 Теоретические основы контроля как функции управления<sup>1</sup>

Этимология термина «контроль» прослеживается в словаре Макса Фасмера, который объясняет его происхождение двумя источниками: от немецкого «kontrolle», появившегося в XVIII в. или непосредственно из французского «contrôle» от *contrerôle* – к *rôle*», в буквальном переводе означающего «список», оформленный в двух экземплярах или в двух записях [181]. Полного смыслового аналога этого термина в переводе на русский язык нет. Так, например, нет полного соответствия в значениях английского глагола «to control» и русского «контролировать». Глагол «to control» в экономической практике чаще всего используется в значении – «регулировать» или «управлять».

Анализ переводов термина «контроль» на европейские языки позволяет установить следующие соответствия ключевых понятий в сфере контроля, представленных в таблице 1.

На протяжении длительного периода контроль связывали с проверкой правильности составления документов и достоверностью ведения учетных записей. В научно-технических, толковых, иностранных словарях Ожегова, Ефремовой, Даля, Ушакова контроль определяется как проверка чего-либо; проверка правильности тех или иных действий, наблюдение с целью проверки, учреждение или лицо, контролирующее чью-нибудь деятельность, управление каким-либо процессом, включающее систематические проверки, надзор за ним и своевременное внесение требуемых поправок, корректив. Из совокупности смыслового содержания различных интерпретаций данного термина можно

---

<sup>1</sup> В параграфе использованы материалы статьи автора «Эволюция функции контроля в теории и практике управления [82].

сделать вывод, что в общем смысле под контролем понимается проверка соответствия чего-либо ранее установленному.

Таблица 1 - Соответствие значений термина «контроль» в европейских языках

Язык/ термин	Английский	Немецкий	Французский	Итальянский	Испанский
<b>Контроль</b>	check, check-up, checking, checkout, checkout procedure, control, gauging, inspection, monitoring, supervision, surveillance	Aufsicht, Kontrolle, Prüfen, Prüfung, Revision, Überwachung	actionnement, contrôle ., inspection, vérification, surveillance	control , comprobación, verificación	control, comprobación, verificación
<b>Под контролем</b>	under the control (of)	unter Kontrolle stellen	sfuggire al controllo	sotto controllo/ sorveglianza	bajo el control
<b>Не поддающийся контролю</b>	it is impossible to verify this/ unverifiable, that cannot be checked	aufsichtslos, unkontrolliert	cela échappe au contrôle	es incontrolable	<b>es incontrolable</b>
<b>Государственный контроль</b>	state control	Staatskontrolle	contrôle de l'État	stato del controllo	control estatal

Источник: составлено автором.

Управленческий контроль в системе менеджмента в общем и целом представляет собой:

- 1) отслеживание запланированного;
- 2) выявление того, что сделано в определенный период времени;
- 3) сравнение запланированного с достигнутым;
- 4) принятие корректирующих мер при отклонении от запланированного.

Ретроспективный анализ контроля на этапе становления управления как науки, позволяет проследить развитие содержания этого термина. Классики науки об управлении, такие как Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон и другие единодушно отмечали, что контроль необходим для управления любыми процессами.

Первым печатным трудом, рассматривающим управление как науку, традиционно считается книга американца Ф.У. Тейлора, вышедшая в 1911 году -

«Принципы научного управления». Основное внимание автор уделяет скрупулезному изучению всех движений рабочего, используя результаты наблюдений, замеров и их последующий анализ. Главная цель управляющего – повышение производительности труда на основе использования стандартных приемов и, как следствие, повышение его эффективности. Тейлор не занимался системным совершенствованием управления организацией в целом. Его «принципы научного управления» сводились к специализации (расчленение процесса производства на отдельные операции, приемы и движения), нормированию (установление жесткого конкретного задания каждому работнику), индивидуальному подходу в материальном стимулировании и т.п. Подобным же, только в области кладки кирпича, занимались супруги Френк и Лилия Гилбрет, которые стали изучать рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром (изобретение Ф. Гилбрета, способное фиксировать интервалы времени продолжительностью  $1/2000$  секунды). С помощью стоп-кадров Гилбреты выявили и описали 17 основных движений кисти руки. Они изобрели усовершенствованный способ кладки кирпича, сократив количество необходимых движений с 18 до 4,5. В результате его применения производительность увеличивалась на 50%. Таким образом, предметом контроля становились отдельные производственные операции и их последовательность, складывающаяся в технологию, расход материалов, комплектующих и других затрат, из которых складывалась себестоимость конечного продукта. При этом основными контролируемыми показателями были норма выработки и количество брака на единицу готовой продукции. Отсюда можно сделать вывод, что контроль как функция на этапе научного управления сводился к оперативному отслеживанию заданных параметров производственного процесса и учету.

Представитель административной школы, по праву считающийся «отцом менеджмента», А. Файоль отмечал, что в любом мероприятии цель контроля состоит в проверке того, все ли происходит в соответствии с принятым планом, действующими инструкциями и установленными принципами. Цель контроля -

выявить слабые места и ошибки, своевременно их исправить и не допускать повторения. Объектами контроля он считал людей, их действия, процессы.

Рассматривая контрольную деятельность в управлении предприятием, А. Файоль разделял ее на шесть основных групп:

- с точки зрения административной - необходимо выяснить, существует ли программа работы и соответствует ли она моменту;
- с точки зрения коммерческой - все материалы, поступающие и выходящие, должны быть точно учтены по количеству, качеству, цене;
- с точки зрения технической - нужно проследить ход операций, их результаты, состояние машин и оборудования;
- с точки зрения финансов - необходимо проконтролировать кассу, имущество, материалы, расходный капитал и пр.;
- с точки зрения охраны - надо проверить средства, употребляемые для охраны имущества (от пожаров, краж и т.д.);
- с точки зрения учета - необходимо выяснить, как быстро поступают отчеты, дают ли они точное представление о положении предприятия, как ведется статистика [162].

Таким образом, по А. Файолю контроль соотносится со всеми основными функциями управления и сам становится самостоятельной функцией.

Американский экономист Г. Черч в ряду главнейших функций управления промышленным предприятием также выделил частный вид контроля – учет, который, по мнению исследователя, *измеряет, фиксирует и сопоставляет*. Искусство менеджмента он видел в том, чтобы возлагать различные виды умственной деятельности в компании на подходящих лиц и осуществлять «верховный» надзор (т.е. контроль! – прим. автора) над их координацией.

Особое место контроль как функция управления занимает в теории рациональной бюрократии М. Вебера, которая базируется на нижеизложенных принципах.

1. Четкое разделение труда, приводящее к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Система взаимосвязанных обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающая единообразный подход к выполнению функциональных обязанностей и профессиональных задач всеми сотрудниками, что способствует скоординированности процессов.
4. Формальная обезличенность при выполнении официальными лицами своих должностных обязанностей.
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Дух формальной обезличенности, превалирующий в теории рациональной бюрократии, и четкое разделение труда, выступающие благом предпринимателя, с одной стороны, с другой, формируют фрагментарное восприятие организации со стороны работника. Он перестает понимать суть происходящих вокруг него процессов, и, как следствие, свою роль и степень участия в них. Это формирует психологическую отстраненность его от целей организации и конечного результата труда. При этом от функции контроля требуется непосредственная близость к объекту, поскольку конечный продукт отделен, удален от конкретного исполнителя. Возникает прецедент тотального контроля как производная бюрократизма.

В России в начале XX века идеи научного управления в условиях нового общественного строя развивали А.А. Богданов (Малиновский) (1873 – 1920), Н.А. Витке, А.К. Гастев (1882- 1941), О.Е. Ерманский (1866–1941), Е.Ф. Розмирович (1886-1953) и другие.

А.А. Богданов первым заявил о необходимости системного изучения всех видов управления, существующих в природе, технике и обществе. Он разработал основные принципы новой науки – тектологии - о законах организации,

действующих в технике (организация вещей); экономике (организация людей); в политике (организация идей). Заметим, что с другой стороны эти три «организации» являются объектами контроля [33].

Похожие идеи высказывал О.А. Ерманский в своей концепции «физиологического оптимума». Он сформулировал предмет науки об организации труда и управления, в основе которой лежала идея об оптимальном использовании всех видов энергии и факторов производства. Одним из основных законов этой науки Ерманский считал закон организационной суммы, которая больше, чем арифметическая сумма составляющих ее сил. По сути он определил синергетический эффект в современном понимании и заложил основы ресурсного подхода. С позиций необходимости контроля ресурсы выступают его объектами.

С точки зрения контрольной функции интересна позиция Н.А. Витке, который был сторонником социального управления. В своей «социально-трудовой концепции управления производством» он четко разграничивал управление вещами и людьми и делал акцент на последнем: «управление состоит в целесообразном сочетании людских волей». Все элементы трудового процесса соединяются с помощью административной функции, учение о которой – краеугольный камень в концепции Витке. Естественно, что и контроль в организации должен был строиться с учетом социальных факторов. К тем же выводам пришел А.К. Гастев, разработавший концепцию узкой базы. Ее сущность состояла в том, что всю работу по научной организации труда необходимо начинать с отдельного человека. Для реализации этого положения была разработана концепция трудовых установок, которая содержала начальные основы кибернетики, инженерной психологии, эргономики и пр. А.К. Гастев, сформулировавший ряд правил по организации труда, фактически поднял проблему самоконтроля на рабочем месте. Его условия эффективной работы предполагали выполнение следующих действий: планирование, заготовка, чистота, порядок, установка, вхождение в работу, режим, выдержку и еще раз чистоту и порядок. В их последовательности четко прослеживается самодисциплинированность и самоконтроль.

Е.Ф. Розмирович сформировала систему взглядов, известную как «производственная трактовка». Аппарат управления рассматривался ею как сложная машина, чья работа материализуется в приказах, телефонограммах и т.д. Отсюда делался вывод о возможности рационализации, механизации, автоматизации управления такими же методами, как и любого производственного процесса. То есть контроль в ее системе становится обезличенным, уходит на второй план, не переставая при этом выполнять свое назначение. Однако, слабое место в этой теории представлял вывод о ненужности изучения социальных аспектов управления.

Конец второго десятилетия XX века в России и 70 с лишним лет ее последующего развития определяет резкая смена политического режима с приходом к власти коммунистической партии и приоритетом целевых установок построения социализма на государственном уровне. Столь резкий революционный переход требовал глобальной реконструкции методологии управления во всех сферах общественной жизни.

В первые же годы, если не сказать часы, советской власти идеологом и вождем мирового пролетариата В.И. Лениным были заложены основы тотального контроля, которые развивались через органы рабочего контроля. В.И. Ленин отводил рабочему контролю решающую роль в процессе экспроприации экспроприаторов и охарактеризовал его как начальный шаг рабочего класса при переходе от капитализма к социализму [126]. В процессе рабочего контроля выявлялись производственные возможности и потребности крупных объектов промышленного производства (фабрик, заводов), их производственные мощности, состав и количество имеющихся ресурсов (топлива, сырья). Действительно, рабочий контроль был реальной школой хозяйствования. Рабочие, прошедшие эту школу, впоследствии возглавили управление национализированными фабриками и заводами. Таким образом, был осуществлен довольно быстрый (к июлю 1918 года) переход от рабочего контроля к рабочему управлению объектами национализации в советской промышленности.

Управление производством в социалистической системе хозяйствования осуществлялось через план. Всеобъемлющая система планов охватывает все сферы народного хозяйства и берет свое начало из центра – от министерств и ведомств, где все планируется буквально «до гвоздя». Таким образом, в советском периоде сложилась концепция *тотального* контроля. Плановая экономика отрицает конкуренцию, то есть и необходимость связи между производителем и потребителем. Это означает полное отсутствие заинтересованности производителя в качестве и полезных потребительских свойствах своего товара. С другой стороны, у государства возникает проблема распределить многое ненужное, что уже произведено. В такой ситуации основной формой контроля становится контроль выполнения плана, который осуществлялся на основе уголовно-административной и партийной ответственности. Его «узкими» местами были простота и формальность проверок, жесткая регламентация деятельности, трудность распознавания отклонений от установленных стандартов, расплывчатость формулировок контролеров, сводящаяся к ссылке на соответствующую инструкцию без указания причин и последствий конкретных сбоев в работе.

С развитием производственных отношений представление о контроле в социально-экономических системах менялось. Под ним стали понимать сначала проверку соответствия действий поставленным целям и законодательству, а потом и анализ причин возникших отклонений от плана.

Наука об управлении в лице А. Файоля определила место контроля в группе административных операций как функции управления наряду с предвидением, организацией, распорядительством и координированием. Таким образом, контроль получил статус основной функции управления. Специфика этой функции проявляется в обратной связи между объектом и субъектом управления: после передачи импульса воздействия в практическую плоскость конкретному исполнителю необходима оценка того, насколько была достигнута запланированная цель, выполнена задача и т.д. Здесь начинает работать контроль, по сути, принуждая субъект и объект к взаимодействию. Обратная связь –

важнейшая сущностная черта контроля, позволяющая выявить негативные отклонения в ситуации, получить информацию о поведении, интересах и других свойствах объекта управления, а также, и это главное – принять своевременные меры по корректировке отклонений и устранению возникших проблем. Это обстоятельство рождает научные споры по поводу специфики управленческой деятельности. Современные представители разных школ менеджмента определяют ее по-разному. Ряд ученых, например, Коротков Э.М. [114] считают, что специфика управления как вида деятельности человека состоит в воздействии субъекта на объект, другие, например, Румянцева З.П., Латфуллин Г.Р. [164,125] придерживаются точки зрения, согласно которой отличительной чертой управления в целом, и менеджмента в частности, является взаимодействие. Исходя из вышесказанного, точка зрения вторых представляется более состоятельной.

Обобщая исторический обзор, можно заключить, что содержание функции контроля претерпело существенные изменения на протяжении XX века. Контроль вышел за рамки вопросов обычного бухгалтерского учета: его содержание изменилось в сторону организации и координирования действий, связанных с обеспечением сохранности активов, проверкой надежности ведения и хранения учетной информации, повышением эффективности операций, соответствием принятой политике и процедурам компании. Эволюционируя и расширяя сферу своего приложения, контроль к концу XX века превращается в инструмент отслеживания рисков, где его функции тесно переплетаются с риск-менеджментом.

В экономической литературе до сих пор не существует общепринятого понятия контроля, четкой классификации его видов. Например, Евдокимова и Пашкина [63] дают следующее определение: «Внутренний контроль представляет собой процесс, направленный на достижение целей компании. Внутренний контроль является результатом действий руководства по организации, планированию, мониторингу деятельности организации и ее структурных подразделений... Внутренний контроль – это система мер, которые применяются

руководством предприятия для наиболее эффективного выполнения всеми работниками своих обязанностей при совершении хозяйственных операций, он определяет законность этих операций и их значение для предприятия» [23]. В то же время Грэхэм Бетс, Барри Брайндли и С. Уильямс определяют внутренний контроль как «меры, которые предпринимает организация для того, чтобы свести к минимуму возможность мошенничества или злоупотребления властью»<sup>2</sup>. Таким образом, можно сделать вывод о том, что контроль представляет собой действия, осуществляемые руководством, необходимые как минимум для снижения вероятности мошенничества, и как максимум для достижения поставленных целей компании.

Можно привести множество авторских определений контроля, данных в научной литературе на протяжении последних 20 лет. Во многом они повторяют друг друга. Большинство из них определяют контроль только в каком-либо одном его прикладном аспекте (Таблица 2).

Таблица 2 - Содержание термина «контроль»

Определения термина «контроль»	Автор, год	Примечание
Контроль - проверка счетов, отчетности; присутственное место, занимающееся проверкою отчетов.	В. Даль 1863-1866 гг.	Контроль определен как функция по проверке и как место нахождения контролера
Контроль - наблюдение над управляемым или подчиненным объектом, проверка соответствия технологии и соответствия законодательству	Бизнес-словарь 1996 г.	В понятие контроля заложены функции современного понятия «комплаенс»
Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедури 1997 г.	Контроль определен с точки зрения процессного подхода. Прямо не указано, но подразумевается его участие в обратной связи в процессе управления
Контроль - это деятельность руководителей предприятий и вышестоящих звеньев	Д. Д. Вачугов 2005 г.	Контроль определен с точки зрения исполнителя данной функции, что позволяет сделать вывод о

<sup>2</sup> Бизнес. Толковый словарь. — М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Грэхэм Бетс, Барри Брайндли, С. Уильямс и др. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. - 1998.

## Продолжение Таблицы 2

управления, устанавливающих стандарты, нормы и нормативы, проверяющих работу исполнителей		взаимосвязи контроля и человеческого фактора
Контроль - проверка, а также постоянное наблюдение в целях проверки или надзора	Кейт Кинан 2006 г.	Частное определение, которое автор попытался «растянуть во времени»

Источник: составлено автором.

Широкий спектр универсальных определений исследуемого термина предлагает энциклопедия В.А. Жмурова по психиатрии [67]. Согласно ее сведениям контроль (англ. control – проверка, управление, сдерживание) выступает весьма разноплановым явлением и подразумевает собой:

- 1) проверку, а также мониторинг, наблюдение с целью проверки без активного вмешательства в ход событий;
- 2) применение научного метода, способного исключить влияние нерелевантных переменных и позволяющего изменяться только экспериментальным переменным;
- 3) манипулирование путём систематического применения соответствующих подкреплений и наказаний (одна из основных целей бихевиоризма, напомним - овладение технологией контроля над поведением);
- 4) в статистике – выявление математических корреляций фактических данных с нерелевантными факторами с целью учитывать их влияние в эксперименте;
- 5) управление каким-либо процессом, включающее систематические проверки, надзор за ним и своевременное внесение требуемых поправок, корректив;
- 6) деятельность учреждения, осуществляющего надзор, наблюдение, проверки какой-либо деятельности.

Несмотря на клиническую предметную область необходимо признать, что специфика контрольной функции с точки зрения науки об управлении описана весьма системно.

На основе представленных определений можно сделать вывод, что под контролем понимается *система* наблюдения и проверки процесса функционирования и фактического состояния управляемого объекта, реализуемая со следующими *целями*.

- Выявление отклонений в деятельности объекта:
  - от установленных стандартов, норм и правил;
  - от принятых решений, установленных и расчетных плановых показателей.
- Разработка мер по преодолению выявленных отклонений.
- Разработка мер по корректировке возможных деструктивных отклонений с целью их профилактики.
- Выявление рисков и разработка мер по их нейтрализации.
- Выявление резервов.
- Обеспечение обратной связи – информационного обмена между управляемой и управляющей системами.

Наиболее полным теоретическим определением контроля, раскрывающим сущность его как функции управления, по мнению автора, следует считать следующее: *контроль является основной функцией управления, обеспечивающей достижение объектом управления поставленных целей путем сравнения его фактического состояния с желаемым (запланированным). Возможность данного сравнения обеспечивает нормативная база деятельности компании.*

Рассматривая контроль как функцию управления необходимо выделить ряд ее специфических черт или свойств. Как уже было отмечено выше, сущностной отличительной чертой контроля является тот факт, что контроль, выступая поставщиком информации для субъекта управления, обеспечивает обратную связь полученных результатов и запланированных целей.

Понятие обратной связи ввел Н. Виннер, по праву считающийся основоположником кибернетики. Исследуя различные проявления в физиологии человека и в механических системах, он описал ее в системе математических

уравнений, определив как свойство, позволяющее регулировать будущее поведение прошлым исполнением приказов [41]. Некоторые исследователи, например, Атаманчук Г.В. [28], считают необходимым различать два типа обратных связей – объективные, поставляющие информацию о состоянии, поведении, интересах, показателях деятельности объекта управления и субъективные, характеризующие обоснованность применяемых процедур и мер контроля.

Помимо этого, активная роль контроля заключается в выработке корректирующих воздействий на объект управления, если цели по каким-либо причинам (это тоже выявляет контроль) не были достигнуты. Таким образом, контроль, действуя на базе законов, стандартов, регламентов, внутренних норм представляет собой действенный механизм изменения управляемой системы в процессе достижения цели. Именно это обстоятельство отводит контрольной функции важное место в обеспечении эффективности деятельности в целом.

Другим важным свойством контроля выступает его нацеленность на снижение фактора неопределенности. Современный бизнес буквально вынужден жить по закону, сформулированному в сказке Л. Кэрролла – чтобы устоять на месте, надо быстро бежать вперед. Ни один план не может гарантировать достижение поставленной цели без изменений. Неопределенность, сопровождающая его реализацию, может проявлять себя в возникновении самых разноплановых рисков. Функция управления этими рисками тесно переплетается с функцией контроля.

Динамика внешних и внутренних процессов в экономическом пространстве в настоящее время очень высока. Компании вынуждены принимать решения в постоянно изменяющихся условиях политической, законодательной, социальной, культурной сред, резкой смены технологического базиса в отдельных отраслях производства, инвестиционной нестабильности, высокого уровня конкуренции и кризисности в экономике, отсутствия национальной идеи в обществе и, как следствие, непредсказуемости поведения индивидов. Хорошо отлаженная система контроля позволяет снизить влияние этих факторов, обеспечивая мониторинг

изменений внешней среды, анализ их влияния на внутренние процессы компании и оценку потенциальных рисков.

Контроль должен осуществляться непрерывно. У него нет начала и конца. В этом смысле он несет в себе коммуникативное начало. Контроль в социально-экономической системе нацелен, прежде всего, на улучшение качества и эффективности ее функционирования и развития. Управляющее воздействие контроля проявляется в том, что под его влиянием поведение управляемой системы удерживается или изменяется в рамках заданной цели, требований законов, нормативов, стандартов, регламентов и многих других установлений. Действенность контроля, опирается на применение различных санкций, неотвратимость и масштаб которых зависят от характера допущенных нарушений.

Важная сущностная черта контроля - его взаимосвязь с ответственностью. В этой взаимосвязи проявляется пересечение предметных областей науки управления с психологией и социологией. Это прослеживается в переносе морально-нравственной составляющей ответственности исполнителя в плоскость административно-правовой ответственности за материальные последствия своих действий. Отсюда возникает проблематика организационных форм и методов контроля.

Еще одна специфическая черта контроля – его всеобъемлющий характер. Функция контроля входит в круг обязанностей каждого руководителя независимо от уровня управления и не подлежит делегированию. На практике осуществляется также и контроль со стороны третьих лиц, т.е. управленцев, специализирующихся исключительно на контроле. В ходе исторического развития контроля как функции управления постепенно формировалась определенная категория людей – социальный слой тех, кто профессионально занимается контрольной деятельностью в органах государственной власти, в корпорациях, на предприятиях, в организациях и различных социальных институтах. Одновременно формировалась специальная область знаний, помогающая квалифицированно и эффективно осуществлять эту управленческую функцию.

Необходимо отметить ряд моментов в развитии функции контроля, которые связаны с возникновением специфических его видов, систем и даже концепций. Все они возникли в условиях экономических систем развитых стран и представляют собой различные аспекты специализации и профессионализации контрольной функции.

Причиной возникновения и развития концепции контроллинга послужила потребность в смене традиционного функционального подхода к построению систем управления организациями на процессный. Таким образом, контроллинг, базирующийся на целевом подходе к управлению, позволил интегрировать различные бизнес-процессы в компаниях. Понятие «контроллинг», имеющее английские лингвистические корни (*англ.* «controlling»), впервые было использовано в рамках немецкой школы делового администрирования и при своем рождении в наибольшей степени соответствовало значению русского глагола «координировать». Базовым принципом корпоративного контроллинга является обратная связь в системе управления, а основной задачей этой системы – управленческий учет.

Считается, что до конца XX века рядом существовали две основные «школы» управленческого учета. Первая рассматривала управленческий учет как систему сбора информации о затратах, издержках и себестоимости продукции, что ближе по классическому содержанию к термину «контроль» [161]. При этом основными задачами учета выступали нормирование информации и формирование внешней отчетности компании.

Подход к организации учета в рамках второй школы заключается в обеспечении структурных подразделений в системе управления информацией для принятия решений, что подразумевает ведение аналитической работы, а не просто фиксацию отклонений от заданных значений параметров. Такой подход соответствует английскому понятию «control».

Совершенно очевидно, что первый подход себя изжил. Современный бизнес требует от менеджеров постоянного повышения качества управленческих

решений и, как следствие, повышения эффективности в целом, на что как раз и нацелен подход второй школы.

Можно сделать вывод, что контроллинг не представляет собой принципиально новое явление в управлении. Он по новому сочетает принципы, методы и подходы к управлению в целях максимально эффективной координации всех действий компании в процессе ее стратегического развития.

Основы и специфика любого вида деятельности наиболее полно отражены в ее принципах. К настоящему времени известно множество принципов функции контроля. Не сомневаясь в перечне принципов, уже сложившихся в теории управления, необходимо отметить, что многие из них приобрели новое содержание в условиях современной экономической практики.

К общим принципам контроля в научной литературе разные авторы относят перечень, включающий 7-12 позиций. Анализ их состава и содержания позволил сформулировать авторскую позицию в данном вопросе. Содержание контрольной деятельности на современном этапе экономического развития, по мнению автора, обеспечивается следующими принципами.

- 1. Системность.** Можно обосновать этот принцип законом «наименьших» А. Богданова [33], который сегодня в популярной версии звучит так: «Прочность цепи определяется прочностью ее наиболее слабого звена». Применительно к социально-экономическим системам данный принцип показывает необходимость всестороннего контроля деятельности, равномерного и равновзвешенного распределения усилий контрольной функции в отношении всех без исключения элементов и процессов объекта управления.
- 2. Плановость.** Контроль должен быть не просто запланирован, но и технологически распределен в соответствии с потребностями объекта. В этом смысле он может быть непрерывным или выборочным, главное, чтобы субъект управления располагал объективной информацией о состоянии управляемой системы.
- 3. Объективность.** Контроль должен быть основан на достоверной проверяемой информации, технология получения значений контрольных цифр и

показателей не должна зависеть от субъективных мнений проверяющих и способа их определения.

- 4. Экономичность (эффективность).** Затраты на контроль должны быть соизмеримы с затратами на результат основной деятельности. Современная концепция развития в бизнесе фиксируется следующим положением: от ориентации на рост к ориентации на эффективность.
- 5. Ответственность.** Результаты контроля должны быть обоснованы, причины выявленных отклонений – выявлены и проанализированы для внесения конструктивных корректив.
- 6. Транспарентность (прозрачность).** Технология получения контролируемых показателей должна быть понятна и прозрачна для всех участников контролируемого объекта, а их результат – идентифицируем.
- 7. Независимость.** Лица (или органы), осуществляющие контроль объекта, не должны иметь прямого отношения к получению результатов его деятельности.
- 8. Научность** – означает непрерывное совершенствование методологии контроля: от развития методического инструментария до пересмотра концептуальных основ в соответствии с потребностями стратегического развития объекта управления.
- 9. Соответствия законодательству и внутренним нормам деятельности.** Возрастающая роль регуляторных рисков в составе общих рисков корпораций приводит к необходимости их выявления и контроля, что в свою очередь выдвигает проблему организации контрольных мероприятий в соответствии с законодательными и внутренними нормами деятельности (добавлено автором).
- 10. Полноты развития внешней и внутренней нормативной базы,** выступающей основой соответствия для контролируемых показателей. (добавлено автором).
- 11. Адекватности методического инструментария контроля показателям деятельности контролируемого объекта.** Инструментарий контроля должен соответствовать потребностям, принципам и цели деятельности объекта

управления. Он должен обеспечивать сбор информации, необходимой и достаточной для понимания того, насколько эффективно достигается цель управления на конкретном объекте контроля (добавлено автором).

**12. Иерархии объектов контроля в системе управления.** Данный принцип означает отнесение функции контроля объекта на соответствующий его предметной области уровень системы управления (добавлено автором).

Объекты контроля сегодня имеют тенденцию к усложнению, требуют применения комплексных технологий мониторинга и учета. На современном этапе экономического развития они выступают неотъемлемыми элементами корпоративных стратегий компании.

Различные виды контроля (финансовый, технологический и другие) достаточно подробно описаны в научной литературе. Вместе с тем, четкой всеобъемлющей классификации видов контроля – нет. Наиболее распространенными критериями классификаций выступают:

1. Объекты контроля (могут совпадать с объектами управления) представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Объекты контроля

ОБЪЕКТЫ контроля	СИСТЕМЫ	
	МЕХАНИЧЕСКИЕ	СОЦИАЛЬНЫЕ
	Средства труда	Персонал
	Предметы труда	Социальная ответственность
	Финансы	Система коммуникаций
	Организационная структура	Управленческий процесс
	Бизнес- процессы (технологии)	Имидж, репутация
	Активы	Риски
	-	Интересы участников корпоративных отношений (УКО)
-	Лояльность и доверие УКО	

Источник: составлено автором.

2. Субъекты контроля (отдельные должности, структурные подразделения, органы управления).
3. Место в основном процессе: на входе, в процессе, на выходе.

Соответственно: предварительный, текущий (направляющий, фильтрующий), последующий или заключительный.

4. Масштаб контроля: контроль операций, контроль процессов, контроль систем.

Для осуществления контроля необходимо наличие цели и планов по ее достижению, нормативной базы, а также организационной структуры, которая устанавливает распределение обязанностей и ответственности в ходе осуществления контрольной функции.

Рассуждая теоретически, место контроля в любом без исключения бизнес-процессе можно показать следующим образом (Рисунок 1).

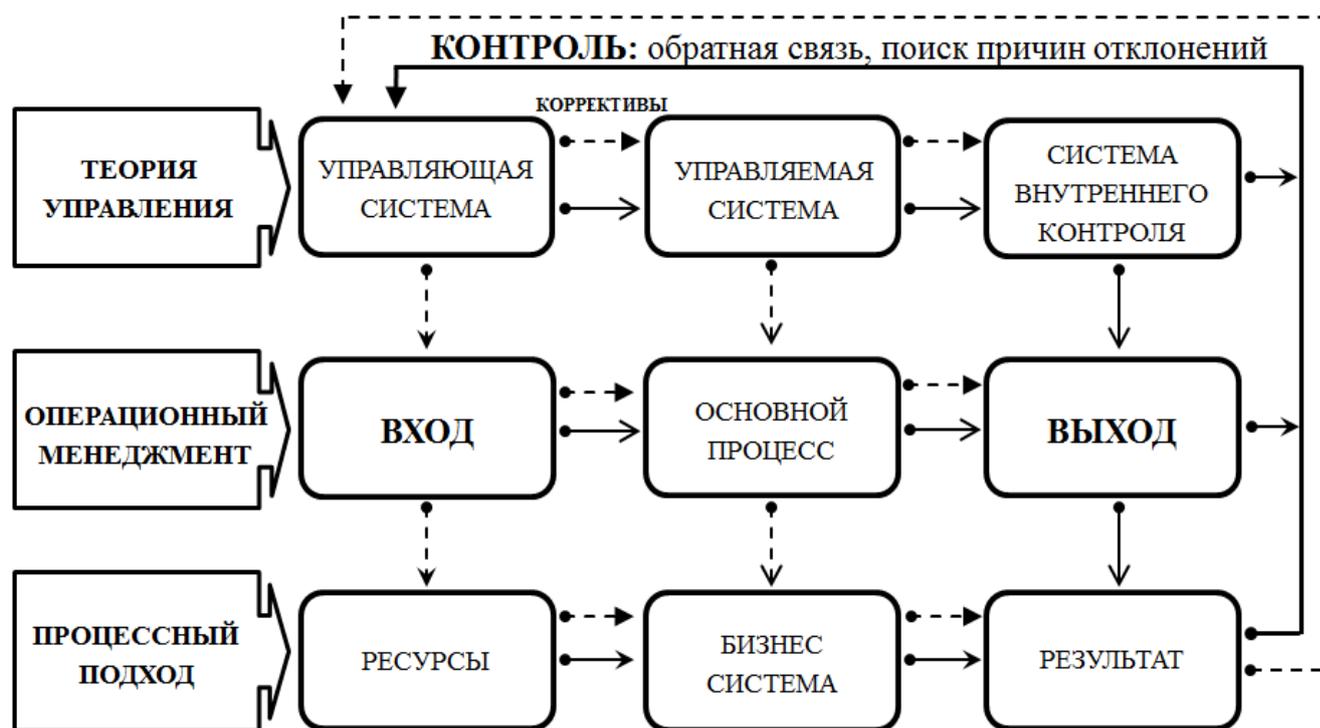


Рисунок 1 – Место контроля с позиций различных подходов в управлении

Источник: разработано автором.

На рисунке 1 показаны три среза: первый представляет бизнес-систему с точки зрения теории управления, второй с точки зрения операционного менеджмента, и третий – отражает представление процессного подхода.

Для того чтобы выявленные в ходе контроля отклонения были устранены, управляющая система должна разработать коррективы (принять решения) по каждому конкретному отклонению и довести их до исполнителей, придав им соответствующие формы. При этом поступающая из контрольных подразделений информация должна быть правильно «считана». Это означает, что она должна быть идентифицирована (распознана), выявленные отклонения должны быть наблюдаемы, то есть зафиксированы с помощью конкретных методов, не обязательно инструментальных, и, наконец, системе управления должны быть известны способы их устранения. Только при соблюдении этих трех условий будут приняты решения, обеспечивающие их устранение. При этом необходимо учитывать, что нередко объекты управления и контроля совпадают.

Теория менеджмента относит контроль к разряду основных функций управления. Вместе с тем, контроль несет в себе и ряд частных функций, представленных ниже:

- 1) **информационная** функция - заключается в том, что информация, полученная в результате контроля, является основанием для принятия соответствующих управленческих решений, обеспечивающих нормальное функционирование контролируемого объекта;
- 2) **профилактическая** функция - заключается в том, что контроль призван не только выявить недостатки, искажения, отклонения от норм и плановых показателей, но и способствует их устранению и недопущению в дальнейшем: кто предупрежден – тот вооружен;
- 3) **мобилизующая** функция - заключается в мобилизации всех ресурсов для достижения поставленных целей и эффективного ведения бизнеса. Она базируется на том, что одна из главных задач контроля – выявление скрытых резервов и возможностей оптимизации бизнес-процессов;
- 4) **воспитательная** функция - заключается в приобщении сотрудников к управлению, воспитывает неукоснительное соблюдение законности, внутренних норм, следование обычаям и традициям делового общения и

корпоративной культуры, начиная с межличностных коммуникаций вплоть до реализации принципа ответственности за принятые решения.

Неоспоримой является установка о том, что контроль в компании должен быть организован профессионально на базе системного подхода, поскольку случайный контроль не предупреждает отклонения; тотальный контроль порождает несамостоятельность, подавляет инициативу и способствует иждивенческому отношению сотрудников к компании; поверхностный контроль порождает недоверие, безответственность и произвол на рабочих местах.

## **1.2 Обоснование предметной области корпоративного контроля**

Современные исследователи отмечают, что контроль представляет собой сложное, многогранное управленческое и социальное явление. Последнее приобретает особую актуальность в современном обществе, развивающем тенденцию гуманизации бизнеса. Для понимания сущности корпоративного контроля необходимо рассмотреть ряд принципиальных моментов, актуализирующих теоретические основы корпоративного управления.

Термин «корпорация» получил официальное закрепление в новой редакции Гражданского Кодекса РФ в 2014 году и трактуется как компания участников. Это определение, по сути, наводит на поиск решения проблемы всестороннего учета их интересов.

Принцип обеспечения баланса интересов лиц, принимающих участие в деятельности корпорации (стейкхолдеров, участников корпоративных отношений (УКО), заинтересованных сторон – здесь и далее понятия используются как синонимы – *прим. автора*), фокусирует внимание на том, что основным процессом и, одновременно главной задачей систем корпоративного управления, является организация взаимодействия стейкхолдеров. Отсюда логично предположение о том, что предметная область корпоративного контроля, точнее,

та часть его, которая составляет предмет работы органов системы корпоративного управления, состоит в оценке эффективности взаимодействия с конкретным участником. Совокупность таких оценок позволит расставить акценты усилий в работе со стейкхолдерами, а также выбрать методы и формы наиболее эффективного достижения целей взаимодействия. Если учесть, что за интересами стейкхолдеров стоят ресурсы, необходимые компании для ведения бизнеса, организация взаимодействия приобретает мощный экономический мотив, имеющий прямое влияние на устойчивость современной корпорации в рыночной среде.

Управление взаимодействием на языке теории подразумевает целенаправленное воздействие на объект, обладающий ресурсом (не обязательно материальным), необходимым компании (субъекту) для реализации текущих и стратегических задач. Основой такого воздействия выступает совпадение интересов субъекта и объекта взаимодействия, основанное на мотивированном желании объекта обменять имеющийся ресурс на предложенные субъектом выгоды. Данный обмен предполагает добровольный характер. Мотивация субъекта строится, прежде всего, на прозрачном и достоверном информационном воздействии, а способы взаимодействия лежат в коридоре правовых, этических и моральных норм делового общения.

Организация взаимодействия представляет собой синтетический комплекс целого ряда известных функций: GR (взаимодействие с госрегулятором), PR (связи с общественностью), медиация (ведение переговоров, разрешение конфликтов), управление персоналом (HR), реализация социально ответственного поведения (КСО) и ряда других. Помимо назревшей необходимости реструктуризации систем управления в ракурсе организации эффективного взаимодействия компании со стейкхолдерами, возникает острая необходимость в развитии методологии корпоративного контроля.

Появление понятия «корпоративный контроль» большинство

исследователей относят к периоду середины прошлого столетия<sup>3</sup>. Так, американские экономисты А.А. Берди и Г. Минз в своей книге «Современная корпорация и частная собственность» дали частное определение корпоративного контроля, сущность которого, по их мнению, состоит в объеме прав, вытекающих из владения акциями. Это означает, что корпоративный контроль они фактически отождествляют с акционерным. Другой американский экономист Д. Котц расширил границы данного понятия, определив его как возможность формировать общую политику руководства корпорацией [117]. Похожую точку зрения на сущность корпоративного контроля высказывает доктор юридических наук, профессор МГУ И.С. Шиткина, определяя его как возможность влияния на принятие стратегических решений [193].

Наиболее состоятельной следует признать точку зрения генерального директора Центра корпоративных стратегий профессора А.А. Глушецкого [49], который связывает сущность корпоративного контроля с возможностью влияния на формирование воли юридического лица вследствие концентрации акционерных прав. Вместе с тем, данный автор рассматривает ситуации по перераспределению корпоративного контроля, вытекающие исключительно из прав на ценные бумаги – акции, то есть в нашей классификации – акционерный контроль.

Распространение корпоративной формы ведения бизнеса привело к разделению границ и проблематики акционерного и менеджериального контроля, что, в свою очередь, поставило проблему выделения специфики предметной области корпоративного контроля. Последний получил наиболее подробное развитие в юридическом аспекте, связанном с нарушениями законодательства в случаях неправомерного перехода прав на контроль [51]. Несмотря на тесную связь корпоративного контроля с правовой системой и научный интерес к его проблематике со стороны представителей юридической науки, назрела необходимость определения предметной области корпоративного контроля в

---

<sup>3</sup>Гутин А.С. Корпоративный контроль в акционерных обществах и его правовые формы. Диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук. Пермь, 2005 г.

целях развития его как одной из основных функций систем корпоративного управления. Этому способствуют следующие обстоятельства.

Во-первых, совпадение объектов управления и контроля. Необходимо различать направленность управленческой и контрольной деятельности на один и тот же объект управления. Соотношение между управлением и контролем – это соотношение между целым и частью: управленческая деятельность направлена на достижение объектом управления поставленной цели, а контрольная – на обеспечение такого состояния и поведения этого же объекта управления, которое позволяет достичь поставленной цели. При этом предметом управления является получение запланированного результата объектом управления, а предметом контроля – состояние и поведение объекта управления и контроля. Контрольная функция в системе корпоративного управления прямо влияет на устойчивость компаний во внешней среде, минимизирует нефинансовые риски.

Во-вторых, необходимо понять, как связаны между собой различные виды контролей, выделяемые в научной литературе: корпоративный, акционерный, финансовый, владельческий, менеджериальный (или управленческий), так как совершенно очевидно, что перечисленные понятия находятся в отношениях вложенности и пересечения смысловых и предметных областей. Четкое понимание и обоснованное выделение предметной области корпоративного контроля позволит научно определить и актуализировать его проблематику.

Различают *внешний контроль*, осуществляемый внешними по отношению к организации субъектами управления (органы государства, контрагенты по финансово-хозяйственным договорам, потребители, общественность), и *внутренний контроль*, осуществляемый субъектами самой организации (собственники, администрация, персонал).

Внешний аспект связан с государственным регулированием финансового и фондовых рынков, рынка корпоративного контроля, развитием антимонопольной политики. Более того, корпоратизация ряда институтов в российской экономике напрямую связана с необходимостью и возможностью их контроля со стороны госрегулятора.

Основные структуры, осуществляющие внешний (государственный) контроль деятельности корпораций:

- Центральный банк Российской Федерации;
- Государственная Дума РФ;
- Счетная палата;
- Министерство Финансов;
- Министерство экономического развития;
- Федеральная налоговая служба;
- Федеральная антимонопольная служба;
- Федеральная служба финансово-бюджетного надзора;
- Федеральная служба по финансовому мониторингу.

Содержание их деятельности кратко представлено в таблице 4.

**Таблица 4 – Содержание контрольных функций субъектов государственного контроля**

<b>СУБЪЕКТЫ ВНЕШНЕГО КОНТРОЛЯ</b>	<b>СФЕРЫ, ФУНКЦИИ и ПОЛНОМОЧИЯ по КОНТРОЛЮ</b>
<b>Центральный Банк РФ</b>	Валютное регулирование и контроль - Положение 308-П «О порядке передачи уполномоченными банками информации о нарушениях лицами, осуществляющими валютные операции, актов валютного законодательства Российской Федерации и актов органов валютного регулирования»; Банковское регулирование и надзор - Положение 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах», Инструкция 139-И «Об обязательных нормативах банков»; Платежная система РФ - Положение 382-П «О требованиях к обеспечению защиты информации при осуществлении переводов денежных средств и о порядке осуществления Банком России контроля за соблюдением требований к обеспечению защиты информации при осуществлении переводов денежных средств»; Лицензирование деятельности и финансовое оздоровление кредитных организаций - Инструкция 148-И «О порядке осуществления процедуры эмиссии ценных бумаг кредитных организаций на территории Российской Федерации»; Положение 386-П «О реорганизации кредитных организаций в форме слияния и присоединения»; Ответности кредитных организаций - Указание 2332-У «О

Продолжение Таблицы 4

	перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк РФ»
<b>Государственная Дума РФ</b>	Принимает и вносит поправки в ключевые законы, регулирующие деятельность: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Гражданский Кодекс РФ</li> <li>– Налоговый кодекс РФ ФЗ 395-1 «О банках и банковской деятельности»</li> <li>– ФЗ № 315 «О саморегулируемых организациях»</li> <li>– ФЗ № 173 «О валютном регулировании и валютном контроле»</li> <li>– ФЗ № 39 «О рынке ценных бумаг»</li> <li>– ФЗ № 161 «О национальной платежной системе»</li> <li>– ФЗ № 40 «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»</li> </ul>
<b>Счетная палата</b>	Функции: <ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль за своевременным исполнением доходных и расходных статей федерального бюджета страны и бюджетов внебюджетных фондов по объемам, структуре и целевому назначению;</li> <li>- определение эффективности и целесообразности расходов государственных средств и использования федеральной собственности.</li> </ul> Формы воздействия на нарушителей в использовании государственных средств в предпринимательской деятельности - представления и предписания
<b>Министерство финансов РФ</b>	Определяет общую финансовую, валютную, бюджетную и налоговую политику в РФ, осуществляет государственный финансовый контроль; обеспечивает методологическое руководство бухгалтерским учетом и отчетностью, а также аудитом. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Указание 898-У «О порядке работы банков с расчетными документами на перечисление (взыскание) денежных средств в государственные социальные внебюджетные фонды».</li> <li>– Приказ № 179 «О рабочей группе по развитию законодательства в банковской сфере»</li> </ul>
<b>Министерство экономического развития</b>	Функции: <ul style="list-style-type: none"> <li>- выработка государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере анализа и прогнозирования социально-экономического развития, развития предпринимательской деятельности, в том числе среднего и малого бизнеса,</li> <li>- защита прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля, лицензирования, оценки регулирующего воздействия;</li> <li>- аккредитация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в национальной системе аккредитации, а также в других сферах деятельности</li> </ul>
<b>Федеральная Налоговая</b>	Осуществляет контроль соблюдения законодательства о

Продолжение Таблицы 4

<b>Служба РФ</b>	<p>налогах и сборах; ведет ЕГРЮЛ; утверждает: порядок и сроки налогов и сборов; форму сообщения банка налоговому органу об открытии или о закрытии счета, об изменении реквизитов счета; по согласованию с Центральным банком Российской Федерации форму и порядок представления банками информации по запросам налоговых органов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Налоговый Кодекс РФ</li> <li>– Письмо 151-Т «Об отдельных вопросах, связанных с уплатой организациями налогов и сборов»</li> <li>– Приказ № 21-Н «Об утверждении Правил проставления в платежных документах идентификационного номера налогового органа, кода причины постановки на учет и кода бюджетной классификации РФ при осуществлении операций по счетам по учету доходов и средств бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации»</li> </ul>
<b>Федеральная Антимонопольная Служба РФ</b>	<p>Контролирует уровень конкуренции на рынке финансовых услуг; проводит плановые и внеплановые проверки деятельности; контролирует рекламу банковских услуг; контролирует взаимоотношения банков и страховых компаний.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ФЗ № 135 «О защите конкуренции»</li> <li>– ФЗ № 38 «О рекламе»</li> <li>– Приказ № 247 Приказ «Об утверждении Порядка определения доминирующего положения финансовых организаций на рынке банковских услуг»</li> </ul>
<b>Федеральная служба финансово-бюджетного надзора (РОСФИННАДЗОР)</b>	<p>Осуществляет контроль в финансово-бюджетной сфере, в сфере закупок, валютный контроль, внешний контроль качества работы аудиторских организаций</p>
<b>Федеральная служба по финансовому мониторингу</b>	<p>Для физических и юридических лиц контролирует: выполнение законодательства Российской Федерации о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; привлечение к ответственности за нарушение законодательства Российской Федерации в подведомственной сфере</p>

Источник: составлено автором.

Контроль предпринимательской деятельности корпораций, затрагивающий ее взаимоотношения с внешними контрагентами, может осуществляться судебной системой, наделенной государством контрольными полномочиями. Так, компетенция рассмотрения споров и ситуаций, связанных с осуществлением

организациями предпринимательской и иной экономической деятельности, в частности об оспаривании нормативных правовых актов, принадлежит арбитражным судам.

Внутренний аспект повышения качества корпоративного контроля связан, прежде всего, с управлением рисками, принятием решений органами корпоративного управления в холдинговых структурах, а также с изменением нормативной базы деятельности, отражающейся в комплексе внутренних документов компании, формированием цивилизованной позиции в вопросах прав человека, отношении к коррупции, экологии, защите окружающей среды и многим другим, не регулируемым законодательно.

Большинство авторов, исследующих проблемы, связанные с корпоративным контролем, ссылаются на следующие три теории:

- теория акционерного контроля;
- теория контроля финансовых институтов;
- менеджеристская теория.

Их акценты в отношении контроля кратко представлены в таблице 5.

**Таблица 5 - Теоретические основания контроля**

<b>Теория</b>	<b>Основания контроля</b>
Акционерного контроля	Размер пакета (доля) акций, которому соответствует определенный законодательно объем прав на участие в управлении корпорацией
Контроля финансовых институтов	Владение акциями на праве собственности и/или распоряжение ими по поручению и в интересах других лиц Зависимость от поставщиков капитала
Менеджеристская	Контроль за процедурой голосования акциями (покупка голосов) Специальные сведения о деятельности корпорации

Источник: составлено автором.

Насколько позволяют судить описание, ни одна из названных теорий не связывает содержание контроля с главной задачей системы корпоративного управления – достижением стратегических целей корпорации на основе баланса

интересов всех участников корпоративных отношений.

Под корпоративным контролем в современной научной литературе чаще всего подразумевается *акционерный* – контроль собственника, степень наличия которого определяет возможности стратегического управления компанией. Акционерный контроль напрямую связан с правами акционеров, их возможностью влиять на избрание органов корпоративного управления, на совершение крупных сделок, на изменение конфигурации бизнеса. Специфика и механизмы этого вида контроля зависят от состояния фондового рынка, норм действующего законодательства об акционерных обществах<sup>4</sup> и наиболее интересны собственнику, выступающему в роли инвестора по отношению к компании.

Необходимо отметить и то обстоятельство, что фиксация термина «корпорация» в рамках ГК РФ с учетом развития концепции корпоративного гражданства актуализирует проблематику корпоративного управления для компаний различных организационно-правовых форм собственности. При этом задачи корпоративного управления, например – баланс интересов участников ООО, остаются аналогичными, а системы управления в отличие от компаний акционерной формы собственности, имеют гораздо меньше возможностей и инструментов для их решения в силу законодательной базы, масштабов, специфики и т.д. их деятельности. Это диктует настоятельную необходимость развития методологии *владельческого* контроля.

Владельческий контроль актуален для собственника, непосредственно принимающего участие в управлении компанией. Контролировать бизнес – это значит контролировать его ключевые моменты, «твердое», в качестве которого могут выступать процессы, сделки, конкретные люди, проекты, технологии, внешнее окружение и т.д. «Твердое» в каждом конкретном бизнесе нужно уметь найти и отделить от «пустого». Установление объектов контроля в бизнесе – отправная точка выстраивания эффективной системы внутреннего контроля. И это выходит за рамки задач менеджериального контроля.

---

<sup>4</sup> ФЗ об АО, Глава XI.

Вместе с тем, необходимо понимать, что можно быть собственником и не иметь бизнеса. Основой, перекидывающей мосток от собственности к бизнесу, является процесс извлечения прибыли от использования собственности, то есть момент, когда собственность начинает приносить доход своему владельцу<sup>5</sup>. Таким образом, собственник может «совмещать» функции акционера, инвестора, предпринимателя, бизнесмена, менеджера, консультанта, владельца и т.п. И происходит это в процессе бизнеса. Напрашивается логичный вывод: как только появляется бизнес, возникает потребность в его контроле, независимо от роли, которую при этом выбирает для себя собственник.

Контролировать бизнес - прежде всего, означает иметь возможность влиять на него. В разных компаниях складываются различные модели распределения влияния собственников и владельцев. Фактическим владельцем бизнеса в мелких и средних компаниях может стать генеральный директор, в крупных – топ-менеджеры. Проблематика, связанная с менеджериальным контролем, возникает в компаниях с многочисленным составом разрозненных собственников, не имеющих механизмов координации своих волеизъявлений. Развитию преобладающей роли менеджмента в управлении компанией может также способствовать законодательство, отдающее приоритет диспозитивным нормам, расширяющим компетенции совета директоров за счет общего собрания акционеров. Известны различные модели корпоративного контроля в бизнесе. В основе их выделения – критерий влияния на деятельность компании. Сжато представить их сущностные черты можно по таблице 6<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup>Теория менеджмента. СПб: Питер, 2009. — 464 с.: ил. — (Учебник для вузов). Раздел VI. Экономические основы менеджмента.

<sup>6</sup> Таблица составлена по материалу: Т.Г. Долгопятовой «Формирование моделей корпоративного контроля в российской промышленности (по материалам обследований предприятий)» – Экономический журнал ГУ-ВШЭ. 2000, № 3.

Таблица 6 - Модели корпоративного контроля в бизнесе

МОДЕЛЬ	Собственник	Основные черты	РИСКИ	Сфера деятельности
<b>ЧАСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ</b>	Основной - генеральный директор. Возможно наличие мелких акционеров: менеджеры, персонал, третьи лица	1. Совмещены функции собственности и управления. 2. Патерналистский стиль управления с опорой на трудовой коллектив	1. Непрофессионализм менеджмента 2. В развитии – несоответствие масштабов бизнеса стилю и методам управления	Малый и средний бизнес
<b>КОЛЛЕКТИВНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ</b>	Менеджеры с примерно равными пакетами акций	1. Совмещены функции собственности и управления. 2. Контрольный пакет сконцентрирован в руках 4-6 акционеров 3. Прямая заинтересованность менеджеров в эффективном функционировании предприятия 4. Отложенный конфликт собственников	1. Конфликт в команде собственников-менеджеров: - в случае перестановок в команде менеджеров; - в случае увольнения менеджера-собственника с должности; - в случае дисбаланса интересов менеджеров-собственников и менеджеров не собственников 2. Угроза поглощения	Средний и крупный бизнес

Продолжение Таблицы 6

<b>КОРПОРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ С РАСПЫЛЕННЫМ ВЛАДЕНИЕМ</b>	<b>ОДНОПОЛЮСНАЯ</b>	Менеджеры с пакетом менее блокирующего, остальной капитал распылен среди собственного персонала, третьих лиц	Менеджмент практически бесконтролен	1. Дисбаланс интересов ключевых менеджеров 2. Угроза поглощения в случае недооцененных акций	Крупные предприятия
	<b>МНОГОПОЛЮСНАЯ</b>	Несколько не аффилированных собственников с примерно равными пакетами акций	Большая степень независимости менеджмента от собственника	1. Угроза кадровых перемещений и увольнений со стороны внешнего собственника 2. Угроза поглощения	Очень крупные предприятия
<b>КОРПОРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ С КОНЦЕНТРИРОВАННЫМ ВЛАДЕНИЕМ</b>		Основной - внешний инвестор	Внутренняя устойчивость	1. Оппортунистическое поведение менеджмента 2. Непрофессиональный подбор кадров 3. Недоверие рядовых работников 4. Зависимость компании от интересов основного собственника	Предприятия разных размеров

Источник: составлено автором по [60].

В современной научной литературе, можно встретить различные классификации степеней акционерного контроля. Их полнота зависит от учета норм действующего законодательства, размера пакета, в то время как в ООО - от персональных льгот, зафиксированных за участником в Уставе (Таблица 7).

Таблица 7 - Виды акционерного контроля в зависимости от размера пакета/доли [14]

Вид корпоративного контроля	Возможности	Законодательные нормы ФЗ об АО
Иницирующий	Запускать корпоративные процедуры: созывать ОСА, требовать проведения аудиторских проверок, вносить коррективы в повестку дня ОСА	Ст. 49 п. 4, 51 п.4, 53 п.1, 53 п.2, 55 п.1, 85 п.3, 91 п. 1
Кворумный	Позволяет сформировать кворум ОСА, зафиксировать юридический факт его проведения, независимо от действий других акционеров	Ст. 58 п. 1, 58 п. 3
Блокирующий	Позволяет заблокировать решение в рамках корпоративных процедур, либо собственно процедуру (например, заблокировать проведение ОСА)	Ст. 29 п. 3, 39 п. 3, 49 п. 4, 79 п. 3
Абсолютный	Сочетает все возможные степени позитивного и негативного контроля	Ст. 84.8 п. 1

Источник: составлено автором.

Наращивание прав акционеров в зависимости от увеличения пакета акций, показано в таблице 8.

Таблица 8 – Акционерный контроль в зависимости от величины пакета голосующих акций

СТЕПЕНЬ КОНТРОЛЯ	СОДЕРЖАНИЕ ПРАВ
<b>1 голосующая акция</b> (или не более 1%)	Один голос на ОСА; Получение дивидендов при их объявлении; Получение части имущества общества при его ликвидации; Получение информации об обществе; Обжалование в суд решения ОСА, принятого с нарушением законодательства; Получение информации о проведении ОСА и ознакомление с материалами к этому собранию; Подтверждение права акционера на его акции путем получения выписки из реестра акционеров общества
<b>2% голосующих акций</b>	Внесение предложений в повестку дня годового общего собрания акционеров; Выдвижение кандидатов в совет директоров, правление общества, ревизионную комиссию, счетную комиссию, а также самовыдвижение
<b>10%</b>	Требование о ревизии финансово-хозяйственной деятельности;

Продолжение Таблицы 8

<b>голосующих акций</b>	Созыв внеочередного общего собрания акционеров
<b>25% голосующих акций + 1 акция</b>	Возможность блокирования решений общего собрания акционеров по вопросам: Изменения устава общества; Реорганизации и ликвидации; Определение количества, номинальной стоимости акций Доступ к бухгалтерской отчетности и протоколам заседаний Правления
<b>30% голосующих акций</b>	Возможность решать вопросы на повторном общем собрании акционеров, созванном взамен несостоявшегося собрания, даже если на нем не будет присутствовать больше ни одного акционера
<b>50% голосующих акций + 1 акция</b>	Принятие решений на общем собрании акционеров, за исключением случаев, когда для принятия решения требуется квалифицированное большинство голосов
<b>75% голосующих акций</b>	Полный контроль над обществом
<b>95 % голосующих акций</b>	Право выкупить оставшиеся голосующие акции без согласия их владельцев

Источник: составлено автором.

Финансовый контроль также имеет два вектора направленности: внешний и внутренний. Внешний контроль выражается в проверке выполнения обязательств перед государством, фискальными органами, организациями местного самоуправления, клиентами, партнерами, а также в проверке соответствия установленному порядку осуществления финансовой деятельности. Контроль финансовых институтов наряду с владением акциями финансовыми структурами и, в первую очередь, банками, предполагает влияние на корпорацию посредством распоряжения акциями по поручительству и в интересах других лиц, а также косвенный контроль, вытекающий из договорных отношений (зависимость от поставок, кредитные отношения и прочее).

Внутренний аспект связан с проверкой экономической целесообразности и обоснованности финансовых сделок, соблюдением правил финансовых операций, расчетов, хранения денежных средств, профилактикой нарушений финансовой дисциплины.

Подытоживая аналитический обзор содержания различных видов контроля, представим основные характеристики в таблице сравнительного анализа (Таблица 9).

Таблица 9 - Виды контролей в системе корпоративного управления и их специфика

<b>ВИД КОНТРОЛЯ</b>	<b>ЦЕЛЬ</b>	<b>ОБЪЕКТ</b>	<b>СУБЪЕКТ</b>	<b>ПОКАЗАТЕЛИ</b>
<b>Менеджеральный (управленческий)</b>	Сопоставление достигнутого с запланированным	Бизнес-процессы, действия людей, процедуры, риски, нормы	ГД (Правление), руководители структурных п/р, уполномоченные сотрудники, специалисты контрольных п/р	КРІ, стратегические показатели деятельности, плановые показатели по бизнес-процессам
<b>Акционерный</b>	Сопоставление вложенных средств с полученной выгодой	Общая стратегия, действия и вознаграждения членов совета директоров и топ-менеджеров	ОСА, представители акционера (ов) государственный поверенный	Значения стратегических показателей, качество финансовой отчетности, уровень дивидендов, капитализация компании, рыночная стоимость ЦБ
<b>Владельческий</b>	Понимание, что бизнес развивается в нужном направлении	Эффективность сделок, состояние активов	ОСА, ОСУ, контролирующий акционер, владелец бизнеса или его представитель, собственник активов	Уровень прибыли за отчетный период, состояние клиентской базы, качество партнерских отношений
<b>Финансовый</b>	Проверка достоверности первичных данных и сводных показателей	Финансовая дисциплина, финансовая политика сделки, операции, порядок хранения и расходования денежных средств и пр.	ОСА, СД, ГД (Правление), финансовый директор, руководители структурных п/р (бухгалтерия, отдел финансового учета и т.п.)	Финансовые показатели, данные бухгалтерских балансов и сводных финансовых отчетов, аудиторских отчетов, аналитических справок
<b>Корпоративный</b>	Сбалансированность интересов стейкхолдеров, при которой компания получает ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей	Интересы стейкхолдеров, стратегия, информация финансовых отчетов	ОСА, ОСУ, акционеры, УКО, СД, ГД (Правление)	Состояние баланса интересов, уровень регуляторного и др. рисков, эффективность взаимодействия со стейкхолдерами, достаточность ресурсов для ведения деятельности

Источник: составлено автором.

Рассмотрение содержания корпоративного контроля в фокусе баланса

интересов стейкхолдеров позволяет выделить его пересечения с различными видами контролей следующим образом (Рисунок 2).

Рисунок дает отчетливое представление о разделении, наложении и пересечении предметных зон каждого из видов корпоративного контроля. Так, например, данная визуализация дает понять, что проблематика владельческого, акционерного и финансового контролей присутствует как в поле менеджериального (зоны 1,2,3) так и в поле корпоративного контроля (зоны 4, 5, 6), но разделена стратами – границами систем менеджмента и корпоративного управления соответственно.



**Рисунок 2 - Области различных видов контролей в системе корпоративного управления**

Источник: разработано автором.

Акционерный и владельческий контроли связаны с корпоративным через понятие собственности на акции/доли, предоставляющие их владельцам определенные права на участие в управлении корпорацией. Согласно теории акционерного контроля, определяющим обстоятельством влияния на корпорацию

выступает размер пакета акций ее участника. Но по сути своей – голосующая акция – есть право на управление корпорацией, означающее возможность формировать органы управления, общую политику руководства и стратегию хозяйственной деятельности.

Содержание акционерного контроля на уровне системы корпоративного управления (зона 4) задано законодательными рамками, в виду того, что акционерная собственность является ассоциативной и не дает права владельцу ценных бумаг осуществлять непосредственное управление бизнесом. Исходя из этого, предметом акционерного контроля выступает, прежде всего, возможность изменения структуры акционерного капитала и конфигурации бизнеса, стратегические цели, выплата дивидендов, процедура избрания и состав органов корпоративного управления и проч. В системе менеджмента право на контроль сводится к получению качественной (полной и достоверной) отчетности по различным аспектам деятельности (зона 1). Создание ревизионной комиссии как контрольного органа, представляющего интересы собственника, в новой редакции Закона об акционерных обществах приобрело статус диспозитивной нормы, то есть рассматривается законодателем как возможность, но не обязанность. Этот факт явился следствием недоверия российских собственников к практически неограниченным полномочиям ревизионной комиссии, в силу чего ее потенциал как контрольного органа в российской модели корпоративного управления остался невостребованным.

Менеджерский контроль (зона 2) нацелен на внутренние процессы и в свою очередь имеет множество видов: оперативный, технологический, финансовый, предварительный и текущий и т.д. Его классификации достаточно подробно представлены в научной литературе. В системе корпоративного управления он представлен, прежде всего, на уровне обоснования и проверки реальности плановых целей и показателей (зона 5).

Проблематика финансового контроля также зонирована (3,6) в отношении границ систем менеджмента и корпоративного управления. В зоне 3 объектами контроля выступают бухгалтерская и финансовая отчетность, конкретизированная

по бизнес-процессам, эффективность использования финансовых ресурсов и инструментов. В зоне 6 статус объектов контроля повышается: предметом контроля становятся соответствие требованиям госрегуляторов, МСФО, дивидендная политика, финансовая устойчивость компании и т.п.

На рисунке 2 также выделены зоны пересечения различных видов контроля в системе корпоративного управления (зоны 7, 8, 9). Это говорит об условности разделения их границ. Так, например, финансовый и акционерный контроли (зона 7), могут пересекаться в поле рынка ценных бумаг или крупных сделок; менеджериальный и финансовый (зона 8) - в процессе распределения прибыли, принятия решения о целевом использовании резервного фонда, продаже имущества; акционерный и менеджериальный (зона 9) в области выбора стратегических альтернатив.

Внешний корпоративный контроль также структурирован. В нем четко можно выделить следующие составляющие:

I. Государственный (антимонопольный; тарифный, налоговый; экономический, арбитражный, прокурорский, санитарно-эпидемиологический, экологический, технический и др.).

II. Холдинговый.

III. Общественный (социальный; гражданский; экологический).

IV. Контроль рынка слияний и поглощений (рынка ценных бумаг).

V. Контроль финансовой системы (банковский, кредитный и пр.).

Критерий отнесения проблематики вышеперечисленных видов контроля к корпоративному – участие в процессах взаимодействия участников корпоративных отношений.

Необходимость выделения корпоративного контроля в самостоятельную предметную область, с последующим изучением его специфики, объектов, принципов, технологий, роли в повышении качества корпоративного управления в целом, представляется весьма актуальной задачей в силу ряда причин. Прежде всего, нельзя не отметить, что с возрастанием потребности цивилизованного бизнеса в качественном корпоративном управлении, на базе принципов,

провозглашенных ОЭСР<sup>7</sup>, повышается потребность формирования новых концепций внутреннего и государственного контроля компаний как бизнес-структур, составляющих экономическое пространство национального рынка РФ.

Свидетельствами этому выступают такие важные факты как

- принятие в ноябре 2014 года нового Кодекса корпоративного управления, разработанного совместными усилиями таких международных организаций как ОЭСР и ЕБРР<sup>8</sup>, Московской биржи, регуляторов рынка, представителей инвесторов и эмитентов;
- внесение в ГК РФ (вступил в силу 01.09.2014 г.) термина «корпорация», определяемого как компания участников<sup>9</sup>;
- растущие темпы формирования института корпоративного управления в бизнес пространстве РФ.

Выход нового кодекса, а также вступившие в силу с 1 января 2017 года изменения в ряде законодательных норм, касающиеся корпоративной практики, наряду с вопросами состава, структуры и функционального содержания деятельности совета директоров; процедур подготовки и проведения общего собрания акционеров; дивидендной политики настоятельно диктуют необходимость оценки и поиска новых подходов к организации системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита.

Учитывая вышеизложенное можно заключить, что возможность влияния на бизнес, а, следовательно, и его контроля, зависит от следующих факторов:

- **размера пакета акций** (АО) или доли (ООО), что непосредственно влияет на объем реализуемых прав<sup>10</sup>;
- **степени распыленности акционерного капитала** (чем она выше, тем больше возможностей для реализации прав при относительно небольшом

---

<sup>7</sup> ОЭСР – международная организация экономического сотрудничества и развития.

<sup>8</sup> ЕБРР - Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР, англ. European Bank for Reconstruction and Development, EBRD).

<sup>9</sup> ГК РФ: «Юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган в соответствии с пунктом 1 статьи 65.3 настоящего Кодекса, являются корпоративными юридическими лицами (корпорациями).

<sup>10</sup> Кириллова О.Ю. Инструменты рынка корпоративного контроля в РФ. Сб. научных статей по итогам международной конференции «Актуальные проблемы развития общества: экономика, право, социология, философия», г. Волгоград, 29-30 сентября 2011 г., 2 часть.

пакете);

- **организационно-правовой формы бизнеса:** возможности владельческого контроля бизнеса в АО и ООО резко отличаются. Эти отличия связаны с экономической природой и правовым положением АО и ООО в РФ. Акционер может контролировать работу общества только через участие в деятельности органов общества. Участник ООО может непосредственно выражать свою волю в отношении других участников и деятельности самого общества, а также влиять на совершение сделок;
- **форм и методов взаимодействия с менеджментом;**
- **организации формального и неформального контура в системе контроля:** формальный контур образуют органы, службы и структурные подразделения в системе контроля, действующие на основании формально предписанных и зафиксированных во внутренних документах (положениях) инструкций; неформальный контур связан с творческой работой подразделений, анализирующих информацию, полученную по каналам обратной связи в формальном контуре. Главной проблемой служб внутреннего контроля является разрозненность и бессистемность обработки подобного рода информации.
- **структуры акционерного капитала компаний в отрасли и на национальном рынке;**
- **системы законодательных норм.**

Вышеописанное позволяет утверждать, что предметная область корпоративного контроля представляет собой сложное, многоаспектное образование. Границы ее задаются с одной стороны спецификой задач, решаемых органами корпоративного управления. С другой – составом заинтересованных в деятельности компании лиц (стейкхолдеров) и силой их влияния на нее или зависимости от них.

Представляя корпоративное управление в параметрах классической модели, отметим, что на стыке (Рисунок 3) систем корпоративного управления и менеджмента стоят ресурсы, необходимые компании для ведения основной

деятельности. Являясь выходом для системы корпоративного управления, они одновременно выступают входом в систему менеджмента, то есть собственник компании передает ресурсы в распоряжение менеджмента в целях получения выгод от результатов основной деятельности. Заметим, что в нашем подходе к теории корпоративного управления с позиции баланса интересов участников, это не всегда сугубо экономические выгоды, но также и такие феномены современной экономической практики как, например, репутация, лояльность определенных социальных групп, доверие партнеров, государства и прочее. Принимая это допущение, мы признаем, что основная цель системы корпоративного управления должна сводиться к обеспечению таких условий, при которых корпорация получит требуемые ей ресурсы с меньшими затратами в нужном объеме. Это стратегическая составляющая корпоративного управления в отличие от оперативной, заключающейся в реализации корпоративных процедур. Данный подход требует пересмотра функционального содержания корпоративного управления, в том числе контроля. По сути, задачей последнего становится контроль эффективности взаимодействия корпорации с ее стейкхолдерами.

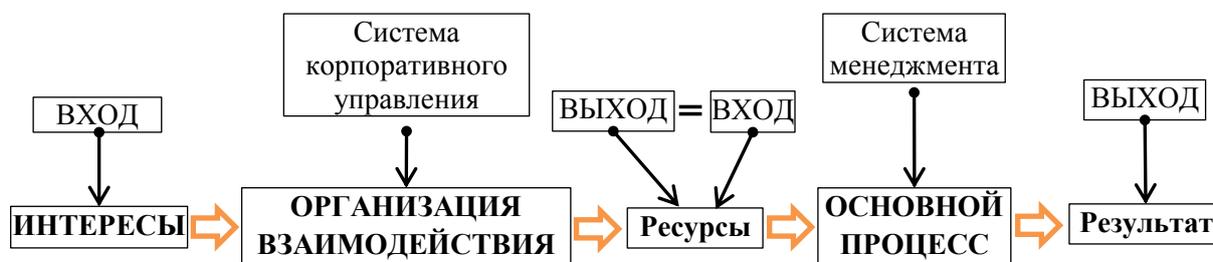


Рисунок 3 - **Взаимосвязь систем корпоративного управления и менеджмента с позиций процессуального подхода**

Источник: разработано автором.

Таким образом, под **корпоративным контролем предлагается понимать контроль внешних и внутренних процессов корпоративного взаимодействия, направленных на ресурсное обеспечение корпорации в соответствии с ее стратегической целью.**

Общесистемное понимание контроля состоит из совокупности понятий, включающих цели, задачи и объекты контроля, взаимосвязи его средств, методов и инструментов в соответствии с предметной областью. В содержании понятия «корпоративный контроль» следует обозначить перечисленное именно с позиций корпоративности.

Исходя из базовых принципов, обозначенных Кодексом корпоративного управления, главной *целью* контроля в системе органов корпоративного управления выступает наличие баланса УКО, выступающего результатом эффективных корпоративных взаимодействий. Баланс интересов участников - понятие сложное, оно связано, прежде всего, с персональным их составом для каждой компании, акцентами взаимовлияния, составом ресурсов, предоставляемых компании в обмен на экономические выгоды, социальной инфраструктурой деятельности корпорации. Баланс интересов стейкхолдеров достигается в процессе корпоративного взаимодействия, выступающего основным процессом корпоративного управления.

Обозначенная цель выдвигает ряд специфических **задач** контроля:

- определение уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров – внутренних и внешних по отношению к корпорации;
- определение состава, количества, объема, режима поступления ресурсов, предоставляемых стейкхолдерами;
- определение состава и количества ключевых ресурсов – таких, без которых невозможно достижение поставленной стратегической цели;
- определение степени зависимости корпорации от конкретного стейкхолдера (предоставляемых им ресурсов) или, другими словами, определение степени влияния стейкхолдера на компанию;
- контроль достоверности, полноты и своевременности предоставляемой стейкхолдерам информации о деятельности компании;
- определение способов и каналов организации взаимодействия с конкретным стейкхолдером (группой);
- оценка эффективности корпоративных взаимодействий.

Основными объектами корпоративного контроля становятся:

- *на внутреннем стратегическом уровне*: сбалансированность интересов стейкхолдеров (групп); степень их лояльности в отношении корпорации; процессы взаимодействия с конкретным стейкхолдером (группой); эффективность корпоративных взаимодействий; процесс раскрытия информации; реорганизация, эмиссия, крупные сделки;
- *на внутреннем оперативном уровне*: процесс реализации принципов корпоративного управления; корпоративные процедуры; регуляторные риски, внутренние нормы, экономические показатели основного процесса;
- *на внешнем уровне*: угрозы рынка слияний и поглощений, законодательные нормы (изменение) и требования госрегулятора, процессы оценки регулирующего воздействия (ОРВ), общественное мнение, репутация.

Специфика предметной области корпоративного контроля закладывает основы развития его методологии и институционализации, что является актуальным направлением исследования в корпоративном управлении.

### **1.3 Концептуальные основы корпоративного контроля в тенденциях развития российского института корпоративного управления**

Анализ мнений представителей современной науки и практических специалистов позволяет сделать вывод о том, что корпоративное управление в XXI веке вышло за рамки регулирования отношений между собственниками и менеджерами. Мы считаем, что наиболее точно внешний, инфраструктурный аспект развития корпоративных отношений сформулировали представители казанского научного экономического сообщества Т.В. Крамин и Е.А. Петрова, проанализировавшие развитие института корпоративного управления в России:

«Ключевое значение в понимании сущности корпоративного управления в той или иной стране имеет уровень развития институциональной среды, прежде всего, институционального окружения корпоративного сектора экономики: развитие институтов финансовых рынков, институциональная зрелость рынка корпоративного контроля, эффективность института банкротства и др.» [119].

Одним из элементов институциональной среды в российской экономической практике выступает концепция корпоративного гражданства, следование которой подразумевает социальную «включенность» корпорации, корпоративную филантропию, стратегическое социальное инвестирование, корпоративную социальную ответственность. Корпоративное гражданство – достаточно молодое явление и зарождающийся институт в российской экономике. Реальное положение вещей таково, что ни бизнес, ни социум не достигли на сегодняшний день четкого понимания общественной роли корпорации и возможности совмещения экономической и этической мотивации ее деятельности. А именно на стыке этого понимания может и должна выстраиваться стратегия эффективного взаимодействия с обществом, способствующая эффективному и устойчивому развитию корпорации как ответственного «гражданина».

Вместе с тем, институциональный подход содержит в себе потенциал развития методологической базы, в том числе в отношении инструментария контрольной функции. Подход к организации систем корпоративного управления, рассматривающий в качестве основного процесса организацию корпоративного взаимодействия, позволяет рационально перестроить системы корпоративного управления, ориентируя их на создание условий оптимально комфортного обмена ресурсами между стейкхолдерами и корпорацией в целях достижения стратегических целей последней.

В условиях обострения кризисных явлений внешний аспект корпоративного контроля должен быть сделан на развитие институционального подхода к корпоративному управлению, а внутренний - на развитие ресурсного подхода. Решение основной задачи системы корпоративного управления - обеспечение

корпорации необходимыми ресурсами в полном объеме для эффективного достижения стратегической цели - наиболее рационально именно через оптимизацию корпоративных взаимодействий со стейкхолдерами. Но принятие данной позиции требует изменения подходов к организации внутреннего контроля, пересмотра его объектов и обновления методологии.

Процессы, происходящие на рынке корпоративного контроля в России, представляют собой конгломерат экономических, юридических и даже политических явлений. Долгое время в экономике России они не имели четкой системы правил. Чтобы понять, чем продиктованы новеллы современных законов, регулирующих деятельность компаний на российском рынке, необходимо проследить становление российской модели корпоративного управления.

*Российская модель* корпоративного управления является специфичной. Она отличается и от англо-американской, и от европейской, и от японской моделей. Следует также отметить, что российская модель корпоративного управления до сих пор находится в стадии формирования. На сегодняшний день особенностями российской модели корпоративного управления являются:

- 1) высокая концентрация акционерной собственности;
- 2) существенное участие государства в акционерном капитале;
- 3) право собственности на акционерный капитал, управление корпорацией и контроль деятельности менеджмента нередко объединены в одних руках;
- 4) лидирующая роль мажоритарных акционеров в управлении корпорациями.

Российская модель корпоративного управления формировалась в специфических экономических и правовых условиях. До 90-х годов в России практически существовал один вид собственности: государственная собственность. Предприятий, основанных на частной форме собственности не существовало. В основе управления экономикой лежал планово-распределительный метод. Считалось, что именно это является тормозом развития российской экономики. В связи с этим был взят курс на массовую

приватизацию государственного имущества. В основу преобразований были заложены механизмы англо-американской модели, как получившие наиболее прогрессивное развитие в мировой корпоративной практике и предусматривающие перераспределение собственности через фондовый рынок при минимизации прямых ее продаж. Однако в условиях несовершенства законодательства о банкротстве эффективные финансовые рынки сформировать не удалось, так как облегченные условия процедуры несостоятельности породили волну захватов собственности, при том, что фондовый рынок пустовал и на него вышли единицы. Это связано с особенностями исторического развития России. С 1960 по 1989 год основной формой собственности в России была государственная собственность, то есть население в основной своей массе было лишено права на средства производства. Существует устоявшаяся точка зрения, что население России было лишено права собственности на средства производства с 1917 года. Это не соответствует действительности. Сторонники данной точки зрения либо не знают, либо умалчивают о реальных исторических фактах. Они не вспоминают о Новой экономической политике (НЭП), а если и упоминают об указанном периоде в истории страны, утверждают, что с прекращением в 1931 году НЭПа, частное предпринимательство в СССР последовательно свертывалось. Они не упоминают, что, например, сельхозкооперация, сохранилась до сих пор. Довольно сильные позиции в сфере переработки сельхозпродукции были у Центросоюза СССР. Вплоть до 1960 года в СССР довольно обширна была сеть производственных артелей.

Появление на территории России корпоративной собственности и зарождение корпоративного управления началось в 1990 году с принятием Закона РСФСР от 24 декабря 1990 № 443-1 «О собственности в РСФСР». Данным Законом на территории России была узаконена частная собственность. Статья 25 указанного Закона законодательно закрепляла понятие приватизации, как передачи государственного или муниципального имущества в частную собственность. 3 июля 1991 года был принят Закон Российской Федерации «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской

Федерации», согласно которому полномочия по приватизации государственного имущества закреплялись за Государственным комитетом Российской Федерации по управлению государственным имуществом (Госкомимущество России). В июне 1992 года Верховным Советом Российской Федерации была утверждена Государственная программа приватизации на 1992 год, определившая возможные способы приватизации для предприятий в зависимости от их размера.

На первом этапе результатом приватизации явилось то, что основными акционерами стали члены трудовых коллективов, в том числе менеджеры компаний. В этот период еще не существовало корпоративного законодательства, которое позволило бы в какой-то степени защитить права акционеров, в первую очередь миноритарных. Государство так торопилось с разгосударствлением собственности, что, в первую очередь, появлялись законы, способствовавшие наиболее быстрой передаче собственности от государства в частные руки. При этом законодательство, касающееся регулирования частной собственности, было не полным и местами противоречивым. Принятый в 1990 году Закон РСФСР «О собственности в РСФСР» носил декларативный характер и содержал лишь общие принципы регулирования частной собственности. В условиях слабой правовой защиты прав и интересов акционеров, особенно миноритарных, а также правовой безграмотности населения акции приватизированных компаний постепенно «оседали» в руках ведущих руководителей приватизированных предприятий. Для этих целей использовались различные способы. В одних случаях нарушался порядок направления сообщения о проведении общего собрания акционеров, в других созыв собрания блокировался по настоянию мажоритарного акционера. Иногда регистраторы по формальным причинам не регистрировали прибывших на собрание акционеров. Следует отметить, что подобное нарушение со стороны регистратора встречается до сих пор, особенно в тех случаях, когда общество и регистратор входят в одну группу лиц. Встречались случаи тайного проведения собрания только при участии «нужных» акционеров, что приводило к размыванию пакетов акций, неправомерному перераспределению долей участия и, как следствие, корпоративного контроля в пользу лиц, не имеющих на это

права. Нередки были случаи, когда, в нарушение основного принципа голосования «одна акция – один голос», голосование осуществлялось посредством простого поднятия рук.

Для того чтобы «отбить охоту» у миноритарных акционеров покупать акции, в ход шли такие действия, как установление высоких сборов и комиссионных (за регистрацию сделок по купле-продаже акций, за предоставление копий документов и т.п.). Нередко на приватизированных предприятиях задерживали заработную плату, и работники, чтобы прокормить семью, вынуждены были продавать свои акции за бесценок.

Отсутствие четкой процедуры фиксации прав на акции, а также ведение реестров акционеров самими компаниями создавали условия, когда миноритарные акционеры могли «исчезнуть» из данных реестра, а ненадлежащее оформление сертификатов на акции или договоров купли-продажи акций не давало им возможности защитить свои права в судебном порядке.

Еще одним способом перераспределения корпоративного контроля и избавления от миноритарных акционеров было контролируемое банкротство. Надо отметить, что закон о банкротстве появился ранее, чем законодательный акт о рынке ценных бумаг и об акционерных обществах<sup>11</sup>.

В 1995 году с целью пополнения государственной казны за счет кредитов под залог государственных пакетов акций нескольких крупных компаний были проведены залоговые аукционы. Правительство не возвратило кредиты. Таким образом, пакеты акций перешли в собственность кредиторов, в качестве которых чаще всего выступали банки. Это привело к высокой концентрации акционерного капитала. Проведение залоговых аукционов также способствовало концентрации крупных пакетов акций в руках отдельных лиц.

К 1998 году стало очевидным доминирование банковского капитала в промышленном секторе: в процессе перераспределения собственности банки

---

<sup>11</sup> Первый законодательный акт, регулирующий процедуры банкротства появился в 1992 году. Это был Закон Российской Федерации от 19.11.1992 № 3929-1 «О несостоятельности (банкротстве) предприятий». Полноценное регулирование корпоративных отношений и рынка ценных бумаг началось только после появления в 1995 году первой части Гражданского кодекса российской Федерации. 26.12.1995 года появился Федеральный закон «Об акционерных обществах», а 22.04.1996 года Федеральный закон «О рынке ценных бумаг».

успешно сочетали акционерное и кредитное финансирование, что стало основой для установления контроля. В этот период активно формируются финансово-промышленные группы, что характерно для подходов моделей японского и германского корпоративного управления.

Кризис 1998 года привел к усилению консолидации собственности и контроля, поскольку девальвация рубля при одновременном повышении цен на энергоносители привела к появлению в российской экономике свободных денежных средств. Толчком к началу нового передела собственности и появлению новых корпоративных конфликтов послужило принятие в 1998 году нового закона о банкротстве.

На сложившиеся условия инвесторы отреагировали стремлением к максимальной концентрации собственности и к установлению абсолютного корпоративного контроля.

В современном российском экономическом пространстве существуют крупные интегрированные бизнес-группы с доминированием банковского финансирования, со сложным перекрестным владением акциями и переплетением директоратов. Вместе с тем, система корпоративного управления в акционерных обществах, созданных в результате приватизации, по-прежнему имеет ряд существенных особенностей. Так, например, законодательством до сих пор предусмотрено право «золотой акции», в соответствии с которым представитель Российской Федерации или субъекта Российской Федерации получает не только возможность участия в общем собрании акционеров, но и право налагать вето на ряд принципиальных для деятельности общества решений собрания [187].

Сформировавшаяся на сегодняшний день в России модель корпоративного управления сочетает в себе высококонцентрированную инсайдерскую собственность и ограниченные возможности внешнего контроля. Во главе корпоративной структуры стоит мажоритарный акционер, принимающий активное участие в управлении компанией. А.Е. Молотников в этой связи называет Россию государством с «суперконцентрированной системой акционерного капитала», указывая при этом на предпосылки постепенного

уменьшения доли компаний, в которых только один контролирующий акционер и отсутствуют владельцы крупных пакетов акций [140].

Причем государство в некоторой степени заинтересовано в существовании такой системы корпоративного управления. Это подтвердил Конституционный Суд Российской Федерации, отметив, что исходя из логики развития корпоративного законодательства, потребностей правовой политики, законодатель вправе на основе оценки значимости конкурирующих законных интересов преобладающих акционеров и владельцев принудительно выкупаемых акций отдать предпочтение интересам преобладающего акционера в случаях, когда общее ничтожно малое количество выкупаемых акций, принадлежащих миноритарным акционерам, не позволяющее им даже совместно оказывать какое-либо влияние на управление обществом, в то же время не исключает возможность неодобрения ими сделок, в заключении которых заинтересованы общество, преобладающий акционер и его аффилированные лица. Иначе существенный дисбаланс в объеме прав, обязанностей и ответственности преобладающего акционера, с одной стороны, и остальных акционеров – с другой, приводит к снижению эффективности управления обществом<sup>12</sup>.

Базовое различие американских и российских компаний заключается в структуре собственности. Если в американской модели собственность расплывлена между большим количеством собственников, и функции корпоративного контроля осуществляет фондовая биржа, то для российской модели характерна высокая степень концентрации при незначительной роли фондового рынка. По структуре акционерного капитала Россия похожа на европейскую и японскую модели корпоративного управления. Вместе с тем, в России долгое время отсутствовали правовые механизмы для активного участия банков в корпоративном управлении небанковскими структурами. Для получения возможности контролировать финансовую деятельность заемщиков банкам приходилось прибегать к различным схемам перераспределения корпоративного

---

<sup>12</sup> Определение Конституционного Суда РФ от 3 июля 2007 г. № 714-О-П «По жалобе гражданина Петрова Александра Федоровича на нарушение его конституционных прав положениями статьи 84.8 Федерального закона «Об акционерных обществах» // Документ опубликован не был, приводится по данным СПС "КонсультантПлюс».

контроля над заемщиками с использованием таких инструментов как сделки РЕПО, предварительные договоры купли-продажи долей, акций и пр.

В 2014 году ситуация существенно изменилась: у банков появилась законодательная возможность заключать с заемщиками договоры, устанавливающие особенности осуществления заемщиками, а также их акционерами (участниками) корпоративных прав. Такие договоры регулируются нормами о корпоративном договоре (статья 67.2 Гражданского кодекса Российской Федерации). Перераспределение корпоративного контроля может быть также осуществлено через договоры залога акций, долей.

Российская модель корпоративного управления характеризуется также достаточно сложными взаимоотношениями между мажоритарными акционерами (участниками), в интересах которых действуют как члены советов директоров, так и менеджмент корпораций, и миноритарными акционерами.

В период становления корпоративных отношений при отсутствии развитой нормативной базы, регулирующей деятельность корпораций (акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью), постоянно нарушались права миноритарных акционеров. В настоящее время этот недостаток удалось преодолеть, достигнув определенного паритета прав различных групп акционеров.

Особенностью российской модели корпоративного управления является нарушение основополагающего принципа разделения прав собственности и контроля. Либо собственники управляют всеми процессами в корпорации, включая оперативную деятельность, либо, наоборот, эффективный собственник отсутствует, и менеджмент бесконтрольно узурпирует властные полномочия. В обоих случаях успешность развития корпорации зависит от уровня профессионализма либо собственника, либо менеджмента.

Обращает на себя факт роста количеств IPO российских корпораций, в том числе на зарубежных финансовых рынках. Это способствует развитию более высокого уровня корпоративного управления и постепенному сближению российской модели корпоративного управления с уже существующими.

В российской модели корпоративного управления применяется как трехуровневая (общее собрание, совет директоров, правление), так и двухуровневая (общее собрание, правление) система управления. Особенностью российской системы управления является наличие в системе органов управления единоличного исполнительного органа – генерального директора (председателя правления, президента и т.п.), который может действовать единолично от лица корпорации. И хотя его компетенция ограничена законом (решение наиболее важных вопросов вынесено на рассмотрение общего собрания и совета директоров), полномочия данного лица весьма обширны, что нередко приводит к злоупотреблению полномочиями с его стороны. Таким образом, в российской модели корпоративного управления имеется существенный изъян в области контроля деятельности менеджеров.

В 2014 году в законодательство были внесены изменения, которые дают возможность акционерам (участникам) корпорации передать право выступать от имени юридического лица (полномочия исполнительного органа) нескольким лицам, действующим совместно или независимо друг от друга (статьи 53 и 65.3 Гражданского кодекса Российской Федерации). Это должно способствовать минимизации риска злоупотребления полномочиями со стороны ведущих менеджеров корпорации, а также обеспечить относительное «равноправие» нескольких мажоритарных акционеров, а также миноритарных акционеров (при определенных условиях) в области управления и контроля деятельности компании.

Акционеры имеют право принимать решения по достаточно широкому кругу вопросов. Это, прежде всего, вопросы конфигурации бизнеса и границ корпорации (реорганизация), собственно существование корпорации, (ликвидация, слияние), заключение крупных сделок, формирование системы органов управления корпорации, одобрение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, выбор аудитора и пр.

Советы директоров в российских корпорациях формируются в основном из лиц, лояльных основным акционерам. Только в компаниях, вышедших на

фондовый рынок, избираются независимые директора. Однако, если в англо-американской модели корпоративного управления независимый директор – это ключевой элемент защиты интересов акционеров (собственников акционерного капитала, и компании в целом), важный инструмент контроля деятельности наемного менеджмента, то в российской практике независимый директор выступает инструментом повышения доверия к деятельности и стоимости активов компании, а также иногда независимым профессиональным консультантом для топ-менеджеров. Вместе с тем, введение данного института в российское законодательство и корпоративную практику, безусловно, является положительным моментом.

Важной особенностью российской модели корпоративного управления является значительное участие государства в акционерном капитале. Это связано с особенностями российской экономики, и привело к возникновению института профессионального поверенного, который представляет государство в советах директоров корпораций и голосует на заседаниях в соответствии с выданными директивами. Другой специфической фигурой в системах корпоративного управления российских компаний становится корпоративный секретарь. Особенностью данной должности в российской модели корпоративного управления становится возрастающая роль корпоративного секретаря в организации корпоративных взаимодействий и их контроле.

Общая канва, отражающая направление развития теории корпоративного управления в части становления института корпоративного контроля, представлена на рисунке 4.

Развитие методологии корпоративного контроля тесно связано с развитием концептуальных основ российского института корпоративного управления.

Логика формирования института корпоративного контроля в РФ диктует настоятельную необходимость разделения предметных областей менеджериального и корпоративного управления, с акцентом последнего на организацию корпоративного взаимодействия как основного процесса,

позволяющего осуществить полноценное и своевременное ресурсное обеспечение деятельности корпорации.

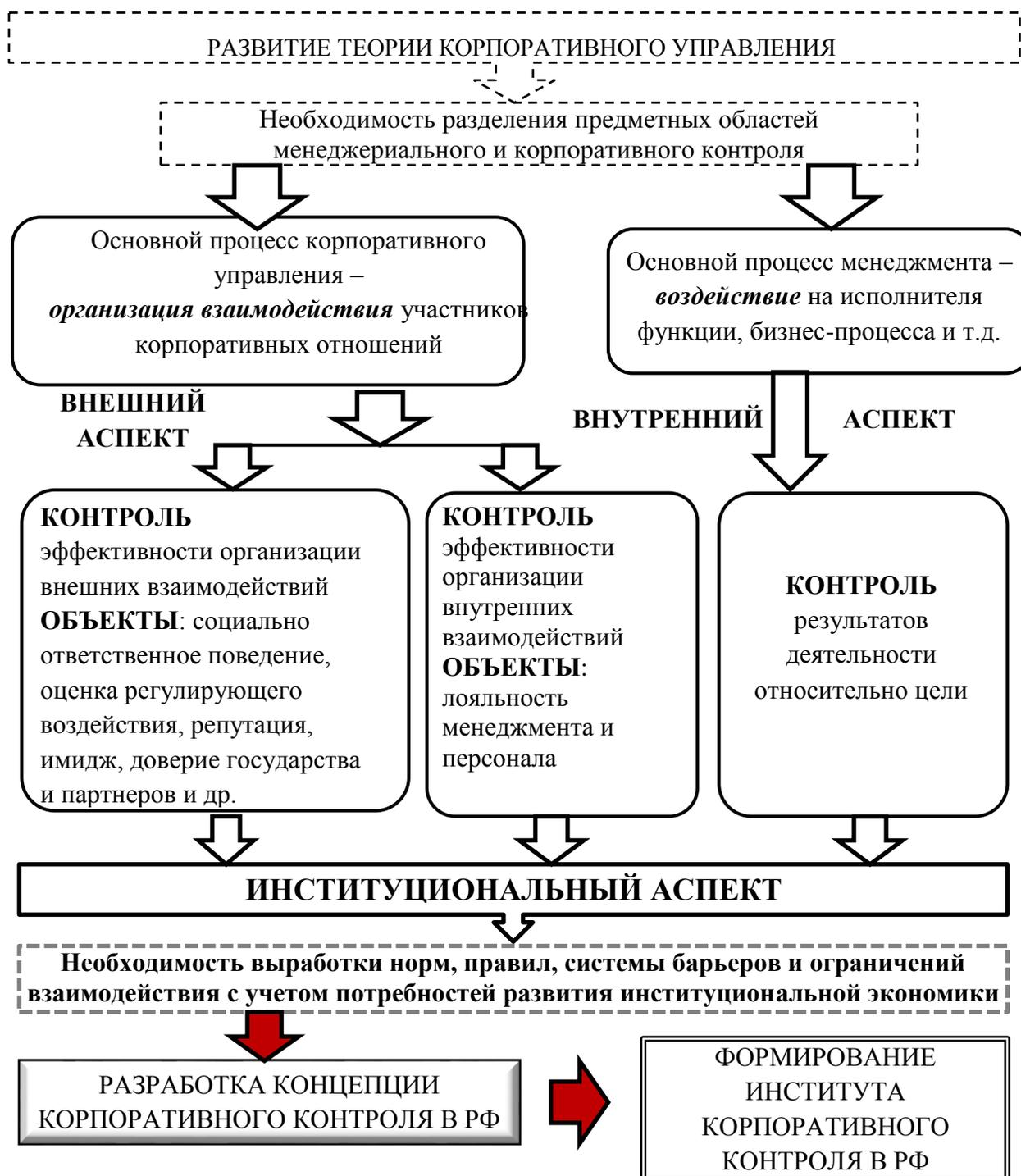


Рисунок 4 – Логика формирования института корпоративного контроля  
Источник: разработано автором.

Основными функциями института корпоративного контроля можно считать: координационную, состоящую в снижении уровня неопределенности деятельности корпорации и повышении согласованности принимаемых решений по организации взаимодействия со стейкхолдерами; активизирующую, заключающуюся в мотивации и стимулировании наиболее эффективных способов и каналов корпоративного взаимодействия; и распределительную, результат которой – расстановка акцентов по привлечению ресурсов и оптимизации затрат на этот процесс.

#### **1.4 Контроль корпоративных взаимодействий с позиций институциональной матрицы**

Еще Д. Норт высказал соображение о том, что каждое общество имеет институциональную матрицу, представляющую собой систему его институтов, определяющих возможные траектории социально-экономического развития [145]. Все институты взаимозависимы, проникают друг в друга через систему норм, влияя на формирование правил взаимодействия субъектов. Классическая институциональная матрица представляет собой триединую социальную форму, образуя систему экономических, политических и идеологических институтов – своеобразный каркас, имеющий достаточно жесткие связи, удерживающие общество от распада (Рисунок 5). Институциональная матрица постоянно воспроизводится, и на ее базе происходят различные эмпирические трансформации общества. В отношении действий индивидуумов она инвариантна, и проявляется в различных формах в рамках культурного и исторического развития.

Т. Парсонс высказывал мнение, что институциональную матрицу следует рассматривать как способ, тип интеграции общества [153]. Она определяет основу взаимосвязанного функционирования основных общественных подсистем -

экономической, политической и идеологической. Это соображение особенно важно для понимания организации корпоративного взаимодействия как интеграции стейкхолдеров на основе баланса их интересов. Абстрагируясь от конкретных лиц (групп) стейкхолдеров, мы можем сформировать типовую институциональную матрицу взаимодействий для корпорации. Это приобретает особый смысл в современном глобализующемся мире, где идет непрерывный процесс взаимопроникновения, интеграции бизнес-процессов компаний различных стран, перераспределение разделения труда в масштабах отдельных стран и регионов, что способствует сближению социальных, политических и институциональных структур.

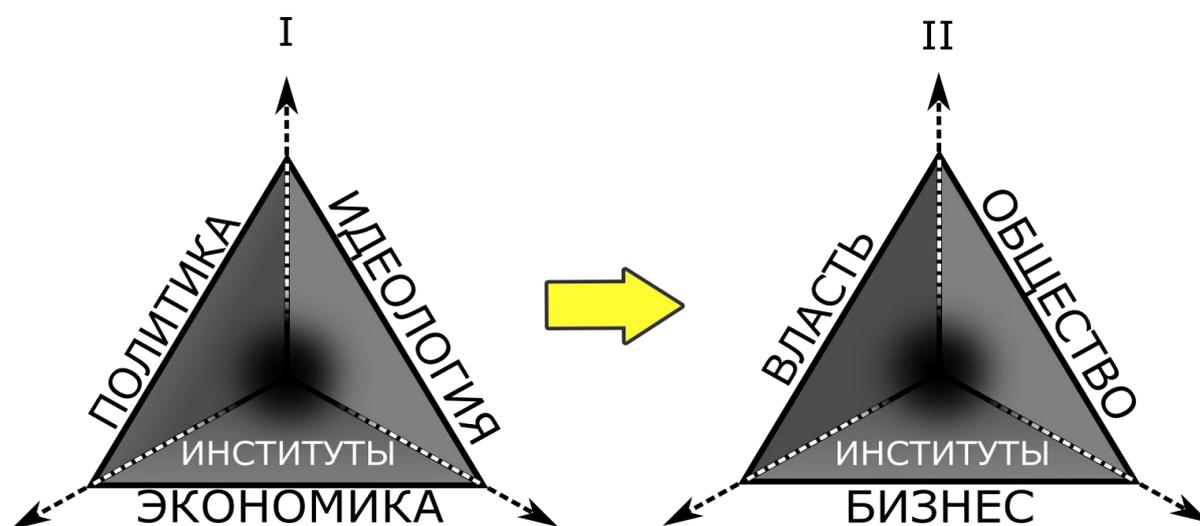


Рисунок 5 – Классическая институциональная матрица

Источник: [75].

Наподобие того, как каждое общество имеет уникальную, свойственную только ему институциональную матрицу, каждая корпорация имеет свою институциональную матричную структуру взаимодействий с участниками корпоративных отношений, базирующуюся на институтах, задающих структуру, правила и ограничения данного взаимодействия. С учетом и на основе этого можно трансформировать классическую институциональную матрицу в матрицу корпоративных взаимодействий следующим образом (Рисунок 6).

Выстраивание матрицы институциональных взаимодействий позволяет определить и оценить влияние базовых и комплементарных институтов на каналы взаимодействия со стейкхолдерами. Рассмотрение институтов в едином комплексе позволяет определить их внутреннее единство относительно матрицы определенного типа. Взаимобусловленность институтов предполагает их взаимное соответствие в каждой матрице, и выступает ключом к поиску противоречий в процессе организации взаимодействия.



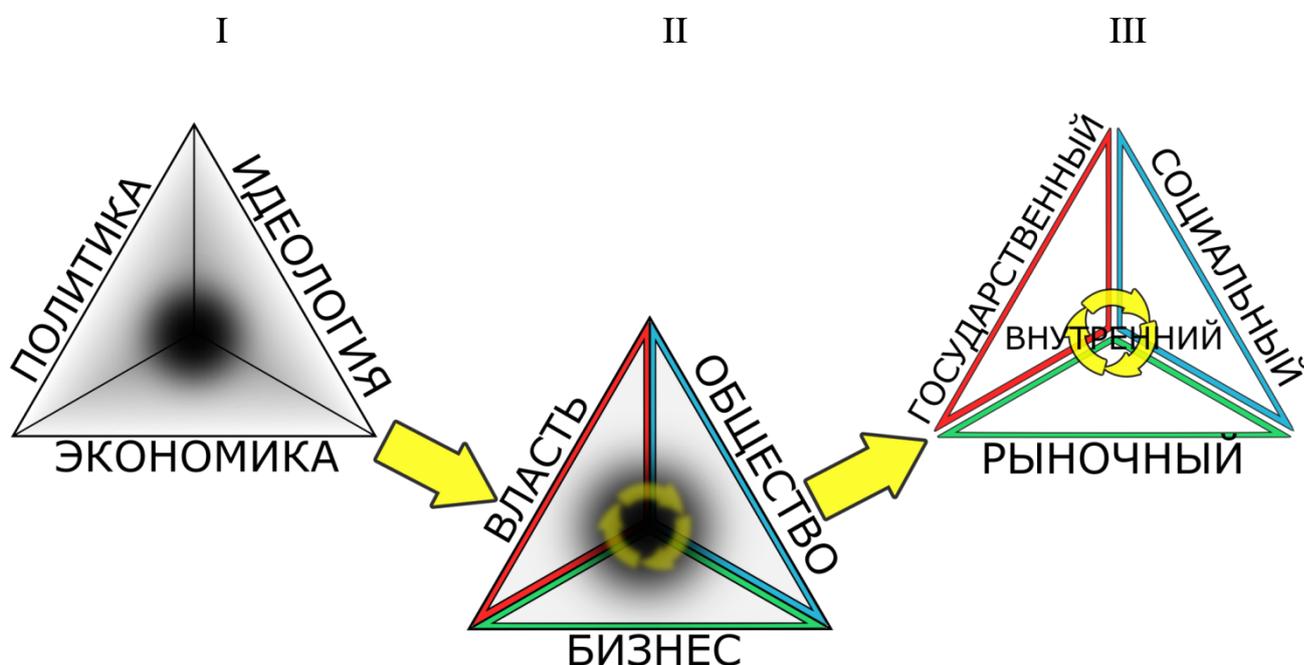
**Рисунок 6 – Трансформация институциональной матрицы общества в матрицу институциональных взаимодействий корпорации**

Источник: разработано автором.

Рассматривая корпорацию с позиций корпоративного гражданства, мы признаем, что она выступает частью общества, его микросистемой, для которой институциональная матрица будет базироваться на триаде бизнес-власть-общество. Каждая из этих составляющих будет определять состав базовых и комплементарных институтов, определяющих комплекс взаимодействий корпорации в зависимости от специфики ее деятельности на рынке. Ядром, инициирующим данные взаимодействия, будет выступать система корпоративного управления, нацеленная на решение задачи обеспечения

основного процесса ресурсами необходимыми и достаточными для достижения стратегической цели.

В отношении процесса корпоративного контроля данная матрица трансформируется следующим образом:



**Рисунок 7 – Трансформация институциональной матрицы в матрицу корпоративного контроля**

Источник: разработано автором.

Таким образом, контроль корпоративных взаимодействий можно классифицировать по четырем основным направлениям:

- 1) контроль взаимодействия с государственной властью,
- 2) контроль взаимодействия с рынком,
- 3) контроль взаимодействия с социумом,
- 4) контроль внутренних взаимодействий корпорации.

В каждом из обозначенных направлений можно обозначить базовые и комплементарные институты. Вслед за Б.А. Ерзнкяном, М.А. Дарбиняном будем считать, что понятие комплементарности по отношению к институтам корпоративного управления «означает, что предметом исследования становятся

не разрозненные институты, а их система, определяющим критерием для образования которой выступает способность институтов дополнять друг друга. Добавим, что комплементарность понимается нами не как таковая вообще, а применительно к заинтересованным субъектам – корпорациям, которые суть объекты институционального воздействия» [65]. Отсутствие институциональной системности в корпоративном секторе становится наиболее заметным на фоне потребности развития практики корпоративного управления в части повышения эффективности корпоративных взаимодействий как базовой основы учета интересов всех заинтересованных сторон.

Базовые и комплементарные институты корпоративного контроля представлены в таблице 10 по четырем, выделенным ранее, направлениям.

**Таблица 10 – Базовые и комплементарные институты корпоративного контроля**

<b>Направление контроля корпоративных взаимодействий</b>	<b>Базовый институт</b>	<b>Составляющие базового института</b>	<b>Комплементарные институты</b>
Взаимодействие с государственной властью	Институт государственной власти	Институт саморегулирования Институт налогов Институт права Институт антимонопольного регулирования	Конституция Институт собственности Институт предпринимательства Институт ГЧП
Взаимодействие с рынком	Институт рынка	Институт конкуренции Институт слияний и поглощений Институт банкротства Институт финансов Институт реорганизации	Институт рынка ценных бумаг Институт фондового рынка Биржевые институты Институт малого и среднего бизнеса Институты развития бизнеса

Продолжение Таблицы 10

Взаимодействие социумом	с	Институт КСО	Институт спонсорства Институт благотворительности Институт социально-трудовых отношений Институт охраны окружающей среды	Институты гражданского общества Институт социального обеспечения Институт национальной культуры Институт религии
Внутрикорпоративное взаимодействие		Институт корпоративного управления	Институт корпорации Институт акционерной собственности Институт социально-трудовых отношений	Институт корпоративного секретаря Институт корпоративной культуры

Источник: разработано автором.

В теории институциональных матриц действует принцип доминантности базовых институтов, то есть базовые доминируют над комплементарными. Выделение базовых институтов в составе направлений корпоративного контроля позволяет эффективно спроектировать структуру управления относительно возможностей контроля корпоративных взаимодействий. С другой стороны, понимание состава комплементарных институтов дает возможность определить опорные точки, отделив явное от неявного, определить риски и сфокусировать контроль на менее регулируемых аспектах деятельности в рамках направления.

Помимо этого, комплементарные институты поддерживают целостность базовых и их составляющих институтов, обеспечивают непрерывность их функционирования, взаимодополняют и усиливают положительное влияние социальных, экономических и политических факторов на их развитие. Несмотря на вспомогательный характер их действия, они играют важную роль в деятельности базовых институтов. Исходя из этих положений, можно утверждать, что развитие института корпоративного контроля как входящего в состав института корпоративного управления поможет решить проблему повышения эффективности последнего в целях обеспечения устойчивого развития российских корпораций.

О темпах развития институциональной среды в направлении структурирования общественной сферы свидетельствуют данные Российского статистического ежегодника Федеральной службы государственной статистики за 2017 год, представленные в таблицах 11-12.

**Таблица 11 - Число общественных объединений, политических партий и некоммерческих организаций, зарегистрированных в Российской Федерации, на конец 2016 года**

	Всего зарегистрировано	Из них зарегистрировано в 2016 г.
<b>Общественные объединения - всего</b>	98 603	5 071
в том числе		
общественные организации	56 252	4 087
из них благотворительные	1 610	67
общественные движения	1 526	104
из них благотворительные	11	1
общественные фонды	3 993	30
из них благотворительные	1 682	5
общественные учреждения	759	14
из них благотворительные	4	-
органы общественной самодеятельности	183	-
иные виды общественных объединений	35 893	836
из них:		
профессиональные союзы	24 347	273
национально-культурные автономии	1 216	103
<b>Политические партии</b>	77	3
<b>Некоммерческие организации - всего</b>	91 285	8 917
в том числе благотворительные фонды	7 952	1 038

Продолжение Таблицы 11

<b>Филиалы и представительства иностранных некоммерческих неправительственных организаций</b>	135	2
---	-----	---

Источник: [240].

Таблица 12 - Число некоммерческих организаций по видам

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Всего	90 155	90 464	91 285
из них:			
фонды	16 637	17 395	18 126
некоммерческие партнерства	22 158	20 004	17 441
автономные некоммерческие организации	19 008	20 658	22 231
объединения юридических лиц (ассоциации, союзы)	5 067	6 703	38 205
учреждения	16 900	16 519	15 951
территориальные общественные самоуправления	2 218	905	840
коллегии адвокатов	2 490	2 542	2 648
общины малочисленных народов	1 288	1 348	1 413
казачьи общества	2 410	2 577	2 653

Источник:[240].

Представление о бизнес-окружении частично позволяют составить данные по динамике численности некоммерческих организаций, представленные в Таблице 12 в натуральных показателях. Так, например, темпы роста численности фондов за три представленных года составили 1,2 %, в том числе прирост количества фондов составил 8,9 %; число общин малочисленных народов увеличилось на 10%. Наряду с этим сократилось количество некоммерческих партнерств (на 22%) и территориальных общественных самоуправлений (на 72%), что является следствием решения проблем регулирования в этих областях.

Динамика и плотность внешней институциональной среды требуют сознательных усилий по формированию дополнительных и альтернативных

институтов корпоративного управления для расширения легитимированной практики и предупреждения теневого характера осуществления отдельных функций.

Прогрессивное развитие корпораций становится невозможным без тесной связи с концепциями социально-экономического развития, включение в которые происходит на основе взаимодействия с социумом, государством и рыночными структурами. Для развития методологии корпоративного контроля нам весьма плодотворными кажутся идеи неoinституционалистской теории, использующие, в том числе, методы формирования институциональных матриц. Неoinституционализм объясняет институты через интересы и поведение субъектов, использующих их для согласования своих действий, считая их набором правовых норм и неформальных правил, задающих коридор поведению как отдельного экономического субъекта, так и организации [190]. Эти идеи перекликаются с положениями теории корпоративного гражданства, считающей корпорацию не просто инструментом извлечения прибыли в рыночной среде, но и членом окружающего социума, ответственным за последствия своей деятельности в различных аспектах от экологического до демографического и политического. В свете данных представлений, находящих также отражение в принципах мировой глобализации и положениях цивилистической доктрины, актуализируется потребность в развитии технологий взаимодействия участников различных процессов, и, как следствие, для корпораций – в их контроле.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1**

1. В теории управления существует неопределенность в отношении разделения предметных областей менеджериального и корпоративного контроля, в то время как практика развития систем корпоративного управления требует перераспределения усилий и акцентов в функциональном содержании контрольных подразделений как на уровне

органов корпоративного управления, так и в системе менеджмента. Основным процессом корпоративного управления следует считать управление корпоративным взаимодействием. Это определяет методологию и подходы к организации систем корпоративного управления.

2. Под корпоративным взаимодействием в рамках диссертационного исследования понимается добровольный, взаимовыгодный, основанный на балансе интересов обмен выгод, предоставляемых корпорацией в результате деятельности, на принадлежащий стейкхолдеру ресурс, необходимый ей для реализации поставленных целей.
3. В российском институте корпоративного управления отсутствует целостная концепция корпоративного контроля. Вместе с тем отношения корпоративного взаимодействия между стейкхолдерами социально-экономической системы, баланс их интересов выступают основой и важной составной частью формирующегося института корпоративного управления в РФ.
4. Под корпоративным контролем *предлагается понимать контроль внешних и внутренних процессов корпоративного взаимодействия, направленных на ресурсное обеспечение корпорации в соответствии с ее стратегической целью.*
5. Систематизация объектов корпоративного контроля, их упорядочение относительно иерархических уровней системы управления, показанное автором, создает основу для моделирования структуры процессов контроля для российских корпораций.
6. Определение содержания и специфики предметной области корпоративного контроля будет способствовать активизации исследований в области развития его технологий, конкретных инструментов и научной методологии в целом.
7. Управление корпоративным взаимодействием требует учета влияния базовых, составляющих и комплементарных институтов при его организации в соответствии с направлениями институциональной матрицы.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КОНТРОЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИНСТИТУТОВ И СОЦИУМА НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ**

### **2.1 Реалии и перспективы взаимодействия государства и корпораций в рамках контрольно-надзорной деятельности (КНД)**

В Указе Президента РФ от 7 мая 2012 года<sup>13</sup> государственный контроль и надзор названы одной из основных мер по совершенствованию государственного регулирования в целях системного повышения его эффективности в экономике. Вектор совершенствования, прежде всего, направлен на обновление и развитие нормативной базы, процедуры уведомительного порядка и саморегулирования.

Контрольно-надзорная деятельность государственных органов власти выступает важнейшим фактором, обеспечивающим условия ведения бизнеса и развития предпринимательства, значение которого усиливается в текущей ситуации обострения международной конкуренции, продолжающих действовать экономических санкций против России, сокращения внутреннего рынка.

Согласно оценкам аналитиков в 2016 году существующая система государственного контроля была признана неэффективной<sup>14</sup>. Статистические данные приводят к выводу, что уровень защиты со стороны государственного контроля недостаточен: при существующем положении дел подконтрольный субъект в среднем проверяется один раз в 30 лет, в наиболее активных ведомствах - один раз в 5-6 лет, что не позволяет обеспечить безопасность и качество жизни для общества, защиту собственности и имущества, защиту окружающей среды и прочих ценностей. При этом бизнес демонстрирует примеры произвольного толкования норм, создает посреднические юридические структуры для взаимодействия с представителями государственных контролирующих органов и организаций, использует приемы «ухода в тень». Наблюдается рост издержек и

---

<sup>13</sup> Указ Президента РФ от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

<sup>14</sup> <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/dknrd/2017130606>.

расходов предпринимателей на удовлетворение избыточных требований со стороны контролеров, что создает критические ситуации для поддержания конкурентоспособности на этапе рецессии экономики.

При участии и патронаже Открытого правительства были разработаны конкретные предложения по перестройке системы госконтроля, определены цели, задачи и ключевые показатели реформы. Реформа госконтроля началась в конце 2016. Ее реализация предусматривает три этапа:

2017 год - первый этап программы,

2018 год - второй этап,

2019 по 2025 годы - третий этап.

Приоритетная программа реализуется на площадке Совета при президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам. В программе тесно увязаны интересы бизнеса, общества и власти: в целевые показатели заложено снижение административной нагрузки на организации и индивидуальных предпринимателей не менее чем на 20% к 2018 году и на 50% к 2024 году.

В настоящее время подготовлен и получил одобрение Правительства РФ законопроект о контроле и надзоре. Его внедрение охватывает решение задач в трех направлениях:

- защита интересов граждан, повышение безопасности их жизни и здоровья;
- сокращение административной нагрузки на бизнес;
- совершенствование работы контрольно-надзорной системы в России в целом и ее отдельных органов.

Сложившуюся к настоящему моменту времени систему государственного регулирования в части контрольно-надзорной деятельности можно охарактеризовать следующим образом. Согласно данным количественной оценки официального статистического наблюдения за 2011-2015 гг. в РФ насчитывалось 199 видов государственного контроля (надзора). Они структурировались следующим образом: 146 самостоятельных видов государственного контроля (надзора), 44 подвида и 9 подвигов, образованных несколькими видами государственного контроля (надзора) [244]. Полный перечень видов и подвигов

государственного контроля (надзора) был разработан в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 24.03.2017 [244].

Распределение самостоятельных видов контроля по уровням представлено в таблице 13.

**Таблица 13 – Распределение самостоятельных видов государственного контроля по уровням управления**

<b>УРОВЕНЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>КОЛИЧЕСТВО ВИДОВ КОНТРОЛЯ</b>
Федеральный	91
Региональный	7
Муниципальный	3
Контроль, осуществляемый одновременно различными органами власти	45

Источник: [244].

Относительно нормативно-правовых актов, являющихся основанием для осуществления контроля, из 146 самостоятельных видов: 128 реализуются на основании отраслевых федеральных законов; 6 – на основании законодательных актов общего характера (294-ФЗ, 184-ФЗ, КоАП); 12 – на основании актов Президента РФ и Правительства РФ.

Несмотря на довольно солидное количество видов контроля, методическое обеспечение его развито явно недостаточно: из 146 самостоятельных видов у 55% отсутствовали утвержденные Правительством РФ Положения о порядке осуществления, а у 41% видов – административные регламенты деятельности. 32% (из 146 видов) не обеспечены ни регламентами ведения деятельности, ни Положениями.<sup>15</sup>

Для ведомств, осуществляющих смежные виды государственного контроля (надзора) Минэкономразвития разработало методические рекомендации, нацеленные на выработку единого подхода к реализации контрольных процедур,

<sup>15</sup> [http://gos.hse.ru/upload/Libv/Types\\_of\\_gov\\_cont\\_130115.pdf](http://gos.hse.ru/upload/Libv/Types_of_gov_cont_130115.pdf) (дата обращения: 12.01. 2018).

а также предусматривающие совместные обсуждения, затрагивающие вопросы пересекающихся или взаимосвязанных требований. Данные методические указания планируется включить в Стандарт комплексной профилактики нарушений обязательных требований в качестве составной части. Применение риск-ориентированного подхода по предварительным оценкам позволит добиться сокращения плановых проверок на 9% в течение 2018 года. Всего по итогам реализации первого этапа в 2017 году в области осуществления контрольно-надзорной деятельности принято 50 методических документов - рекомендаций и стандартов. 35 контрольных точек из 48, установленных на первом этапе – пройдены успешно. В зону риска попали проекты паспортов Минтруда по кадрам и антикоррупции.

Среди мероприятий второго этапа приоритеты отданы внедрению риск-ориентированного подхода, снижению избыточных обязательных требований и информатизации надзорной деятельности.

Комфортность ведения бизнеса является одной из основных целей применения риск-ориентированного подхода в процессе осуществления государственного контроля. Для корпораций это означает снижение издержек на подготовку к проверкам, возможность привести в соответствие затраты и уровень регуляторного риска, возникающего при несоблюдении требований госрегулятора. При этом для публичной стороны (контролера) возникает эффект сокращения числа нарушений обязательных требований и, как следствие, снижение издержек на проведение контрольных мероприятий. Вместе с тем, единой методологии управления рисками в сфере государственного контроля не существует, как и универсальной системы управления рисками (СУР). В таблице 14 представлены виды федерального государственного контроля (надзора), обеспеченные СУР.

Согласно данным исследования [189], посвященного оценке качества используемых в вышеуказанных видах контроля систем управления рисками, «высокое» и «очень высокое» качество имеют системы управления рисками, используемые только в шести видах государственного контроля (50% от

количества видов контроля, в рамках которых используется риск-ориентированный подход). «Среднее» качество отмечено в четырех видах контроля (33%), низкое качество имеют два вида контроля (17%).

**Таблица 14 - Виды федерального государственного контроля (надзора), в рамках которых используются СУР**

<b>№</b>	<b>Виды государственного контроля (надзора)</b>	<b>Орган, использующий СУР</b>	<b>Дата</b>
1	Государственный надзор в области обращения с отходами	Росприроднадзор, органы субъектов РФ	1997–98
2	Государственный надзор в области гражданской обороны	МЧС России	1998
3	Таможенный контроль	ФТС России	2004
4	Налоговый контроль	ФНС России	2007
5	Федеральный государственный пожарный надзор	МЧС России	2008
6	Федеральный государственный контроль (надзор) в области транспортной безопасности	Минтранс России, Росавиация, Росавтодор, Росжелдор, Росморречфлот, Ространснадзор	2011
7	Государственный контроль (надзор) за обеспечением безопасности объектов топливно-энергетического комплекса	Минэнерго России, МВД России	2012
8	Государственный портовый контроль	Росморречфлот	2013
9	Федеральный государственный надзор в области промышленной безопасности	Ростехнадзор	2013
10	Федеральный государственный надзор в области безопасности гидротехнических сооружений	Ростехнадзор, Ространснадзор, Росводресурсы	2013
11	Федеральный государственный санитарно-эпидемиологический надзор	Роспотребнадзор	2015
12	Государственный экологический надзор	Росприроднадзор, органы субъектов РФ	2015–2019

Источник: [189].

Касательно системы обязательных требований основными проблемами были признаны избыточность, устаревание, дублирование в разных нормативных системах и затрудненный доступ к информации об их перечне. При этом следует отметить, что барьеры, создаваемые обязательными требованиями, сильно

разнятся и зависят от сферы регулирования. Серьезной проблемой в этой области является отсутствие в РФ эффективных институтов, разрабатывающих и актуализирующих механизмы внедрения технических норм и правил. Существовавшие в экономике советского периода подобные структуры разрушены, а новые не сформированы, кадровый их состав размыт и не возобновлялся по причине отсутствия финансирования. Функции по разработке технических норм и правил реализуются пунктирно как отклик на возникшую ситуацию, единая система – отсутствует. Одним из путей преодоления данной ситуации является привлечение бизнеса к этой работе: она должна обрести формальные правовые формы.

Особенностью проблемы дублирования является наличие пересекающихся требований к компаниям различных органов контроля, вытекающее из отсутствия взаимодействия между системами нормирования. Это следствие отсутствия межотраслевого взаимодействия регуляторов, требующее объединения сфер нормирования на базе организации системного взаимодействия федеральных органов исполнительной власти в рамках стратегического развития.

Еще одна проблемная составляющая обязательных требований – недоступность полной информации о них, проявляющаяся в том, что нередко менеджмент не может понять, какие требования применимы к деятельности его компании и нормы каких актов необходимо соблюдать. Отчасти это связано с так называемой «зоной непрозрачности», когда не все принимаемые акты подлежали опубликованию и регистрации в Минюсте России.

Формируемая система обязательных требований должна учитывать ряд принципиальных моментов:

- жесткость обязательного требования должна быть соразмерна степени риска причинения вреда и учитывать его потенциальный размер;
- обязательное требование должно быть технически и экономически обосновано;

- расходы российских компаний, связанные с исполнением обязательного требования, должны быть сопоставимы с расходами их конкурентов в зарубежных странах;
- обязательные требования не должны противоречить друг другу;
- обязательные требования должны быть понятны и доступны для бизнеса.

Наиболее структурированное представление об открытости информации по действующим обязательным требованиям позволяют получить данные, представленные в таблице 15.

**Таблица 15 – Итоги рейтингования официальных сайтов органов контроля по раскрытию информации о действующих обязательных требованиях в поднадзорной сфере**

№	Орган контроля	Показатели оценки							
		Наличие на сайте специального перечня обязательных требований	Дифференциация по видам надзора	Возможность доступа к полным текстам актов	Возможность скачивания	Редактируемый (распознаваемый) формат документа, доступного для скачивания	Возможность поиска актов по различным атрибутам	Наличие на сайте любых разьяснительных материалов	Итоговый рейтинг
		40/0	20/0	10/0	10/0	5/0	5/0	10/5/0	
1	МЧС России	40	20	10	10	5	0	5	90
2	ФСТЭК России	40	20	10	10	5	5	0	90
3	Ростехнадзор	40	20	10	10	5	0	5	90
4	Росфиннадзор	40	20	10	10	5	0	0	85
5	Роспатент	40	0	10	10	5	0	0	65
6	Роскомнадзор	40	20	0	0	0	0	0	60
7	ФСКН России	40	0	10	0	0	0	0	50
8	Ространснадзор	0	20	10	10	5	0	0	45
9	Росалкогольрегулирование	0	20	10	10	5	0	0	45
10	ФНС России	0	0	10	10	5	5	10	40
11	Минфин России	0	0	10	10	5	5	10	40
12	Роспотребнадзор	0	0	10	10	5	5	0	30
13	Роструд - Минтруд России	0	0	10	10	5	0	5	30
14	ФМС России	0	0	10	10	5	0	5	30
15	Росздравнадзор	0	0	10	10	5	5	0	30

Продолжение Таблицы 15

16	ФТС России	0	0	10	10	5	5	0	30
17	ФАС России	0	0	10	10	5	5	0	30
18	ФМБА России	0	0	10	10	5	5	0	30
19	Минкультуры России	0	0	10	10	5	0	5	30
20	Минпромторг России	0	0	10	10	5	5	0	30
21	Росгидромет	0	0	10	10	5	5	0	30
22	МВД России	0	0	10	10	0	5	0	25
23	Росреестр	0	0	10	10	5	0	0	25
24	Минюст России	0	0	10	10	5	0	0	25
25	Рослесхоз	0	0	10	10	5	0	0	25
26	Росаккредитация	0	0	10	10	5	0	0	25
27	Россельхознадзор	0	0	10	0	0	5	0	15
28	Росрыболовство	0	0	10	0	0	5	0	15
29	Росприроднадзор	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Росстандарт	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Рособрнадзор	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Росфинмониторинг	0	0	0	0	0	0	0	0
33	ФСБ России	0	0	0	0	0	0	0	0

Источник: [233].

Соответствие оцениваемым критериям является целевым состоянием формируемой системы обязательных требований в части раскрытия ими информации на официальных сайтах.

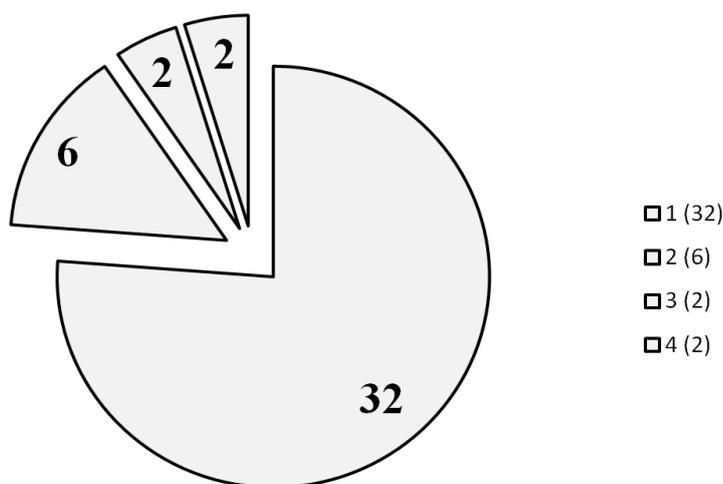
Существенной мерой на пути устранения информационного барьера взаимодействия с бизнесом должен стать Единый реестр проверок, призванный повысить прозрачность контрольно-надзорной деятельности. Ее оператором выступает Генеральная прокуратура РФ, а методологическую поддержку осуществляет Минэкономразвития России.

Другим немаловажным аспектом взаимодействия государства и бизнеса следует считать уровень информационно-коммуникационного обеспечения (далее - ИКТ). Срез 42 видов контроля по 5-ти контрольно-надзорным органам: МЧС России (4 вида контроля); Роструд (8 видов контроля); Ростехнадзор (7 видов контроля); Росприроднадзор (14 видов контроля); Роскомнадзор (9 видов контроля) [245] в отношении анализа ИКТ выглядит следующим образом:

- учет подконтрольных объектов осуществлялся по 37 видам контроля из 42;

- в течение календарного года взаимодействие с подконтрольными субъектами осуществлялось по 32 видам контроля, а по 10 видам контроля не велось;
- результаты проверок учитывались по 38 видам контроля, по 4 видам контроля учет не производился.

О техническом продвижении ИКТ и его состоянии позволяет судить следующая диаграмма (Рисунок 8).



- 1) автоматизация отсутствует;
- 2) используется только стандартное программное обеспечение;
- 3) взаимодействие автоматизировано с помощью стандартного программного обеспечения по отдельным функциям;
- 4) взаимодействие автоматизировано полностью.

**Рисунок 8 – Использование информационных систем для учета взаимодействия с подконтрольными объектами**

Источник: [245].

Устремления государства нацелены на создание и развитие основ безбумажного электронного информационного и документационного взаимодействия с бизнесом. Первый опыт уже получен в практике оборота

разрешительной документации на пищевую продукцию, на транспортных перевозках.

В отношении бизнеса в законопроекте предусмотрено создание полноценного института оценки и учета рисков, идея которого состоит в четкой и понятной связи интенсивности проверок с рисками причинения вреда ценностям, которые охраняет закон. Это позволит снизить нагрузку на добросовестные компании и сконцентрировать внимание контрольных органов на сферах и зонах, наиболее подверженных опасности и рискам.

Нововведением законопроекта следует считать технологию проведения контрольных мероприятий, не предусматривающую взаимодействие с подконтрольным субъектом (рейды, обследования, осмотры), то есть фактически речь идет о развитии дистанционных технологий и методов контроля, электронных способов связи между контролерами и предпринимателями. Дистанционное взаимодействие в рамках «Открытого правительства» подразумевает усиление общественного контроля предпринимательской деятельности через удобные сервисы и мобильные приложения.

Целая глава законопроекта посвящена регламенту процедур по обеспечению прав граждан и организаций во время проведения государственного контроля (надзора): установлен четкий перечень прав, а также порядок обжалования действий представителей органов государственного контроля (надзора) и собственно результатов проверок. Законопроект предусматривает порядок установления и актуализации обязательных требований, о которых должны быть осведомлены подконтрольные субъекты.

Можно сделать общий вывод о том, что заложенная в законопроекте модель контрольно-надзорной деятельности делает акцент на развитие и укрепление партнерских отношений контролеров с подконтрольными субъектами, то есть на взаимодействие с ними при осуществлении контрольных процедур. Это означает, что корпоративные структуры компаний должны быть готовы к взаимодействию и соответствовать изменениям, вводимым госрегулятором.

В целях улучшения взаимодействия с госрегулятором разработана организационно-ролевая модель, определяющая состав функциональных полномочий участников контрольно-надзорной деятельности и представленная в таблице 16.

Таблица 16 – Организационно-ролевая модель КНД

РОЛЬ	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
Органы контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>- учет подконтрольных субъектов (объектов);</li> <li>- планирование и подготовка контрольно-надзорной деятельности;</li> <li>- уведомление подконтрольных субъектов о проведении проверок;</li> <li>- проведение проверок;</li> <li>- осуществление постоянного государственного надзора;</li> <li>- проведение плановых (рейдовых) осмотров;</li> <li>- выдача предписаний по итогам проверок, составление протоколов об административном правонарушении;</li> <li>- рассмотрение жалоб на решения и действия органов контроля;</li> <li>- формирование отчетности и аналитических материалов по результатам осуществления контроля (надзора);</li> <li>- обеспечение открытости информации, связанной с осуществлением контроля (надзора)</li> </ul>
Подконтрольные субъекты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- получение информации о планируемых в их отношении проверках;</li> <li>- участие в проведении проверок;</li> <li>- выполнение предписаний по результатам проверок (устранение нарушений, оплата штрафов);</li> <li>- обжалование решений и действий органов контроля</li> </ul>
Органы прокуратуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование ежегодного сводного плана проведения плановых проверок;</li> <li>- согласование проведения внеплановых выездных проверок;</li> <li>- ведение единого реестра проверок;</li> <li>- рассмотрение жалоб на решения и действия органов контроля</li> </ul>
Иные органы государственной власти, органы местного самоуправления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- иные органы государственной власти, органы местного самоуправления;</li> <li>- учет случаев причинения вреда подконтрольными субъектами, а также учет нарушений, выявленных в деятельности указанных лиц;</li> <li>- оценка рисков причинения вреда в результате деятельности подконтрольных субъектов (объектов);</li> <li>- определение и фиксация класса (категории, уровня) опасности каждого подконтрольного субъекта (объекта)</li> </ul>

## Продолжение Таблицы 16

Суды Российской Федерации	- рассмотрение жалоб на решения и действия органов контроля
Эксперты и экспертные организации	- экспертное сопровождение мероприятий по контролю
Минэкономразвития России	- обобщение официальной статистической информации об осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля; - подготовка сводного доклада о состоянии государственного контроля (надзора), муниципального контроля за отчетный год и представление его в Правительство РФ
Общественность, иные заинтересованные третьи лица	- общественный контроль состояния государственного контроля (надзора)

Источник: составлено автором по [243].

Очевидно, что успех реформы государственного контроля во многом зависит и будет определяться реакциями корпоративного сектора экономики на данный процесс. Для этого должны быть определены и решены актуальные проблемы взаимодействия контролеров и бизнеса. У этого аспекта реформы есть несколько уровней: федеральный, региональный, муниципальный и корпоративный. На регионы реформа делает особый упор, называя их «точками сборки», подразумевая, что именно на уровне регионов пересекаются все виды государственного надзора. Вместе с тем, роль и участие корпоративного сектора экономики не получили должного развития в программе реформирования государственного контроля (надзора). Но готовность экономических субъектов к восприятию нововведений во много определяется пониманием представителями их органов управления как нужно перенастроить и даже перестроить функционал систем внутреннего контроля и корпоративного управления в целом.

## **2.2 Антимонопольное регулирование как институциональная составляющая рынка корпоративного контроля**

Антимонопольное регулирование в России осуществляется Федеральной антимонопольной службой (ФАС). ФАС России осуществляет два вида

антимонопольного контроля: предварительный и последующий. Предварительный контроль проводится перед совершением сделок, созданием, реорганизацией компаний и состоит в выдаче разрешения или запрета на действие, выступающее объектом антимонопольного контроля. Последующий контроль подразумевает рассмотрение уведомлений об уже совершенных действиях. При этом у компаний есть право получения предварительного согласия антимонопольного органа по сделкам, требующим последующего контроля.

С точки зрения рынка корпоративного контроля важнейшей составляющей антимонопольного регулирования выступает контроль экономической концентрации. Понятие экономической концентрации в теоретическом смысле означает сосредоточение ряда объектов, обладающих значимыми экономическими признаками или характеристиками в собственности или под контролем определенных субъектов рынка. Данное понятие наиболее тесно связано с понятием рыночной власти, возникающей на основе обладания существенной долей рынка, объемов продаж товаров, что в конкурентном праве определяется термином «доминирующее положение». В ходе регулирования конкуренции и пресечения злоупотреблений хозяйствующих субъектов своим доминирующим положением в РФ сложился институт контроля экономической концентрации, деятельность которого проявляется в различных формах: проведение уголовных и административных расследований; судебных рассмотрений дел по нарушениям антимонопольного законодательства; установление мер гражданской, административной и уголовной ответственности по выявленным нарушениям. Данный институт является важной составляющей государственного контроля, непосредственно касающегося корпораций в части конкуренции на рынке, и активно влияющей на процедуры корпоративного контроля с таким важным стейкхолдером как государство. Главная цель государственного регулирования в рамках института контроля экономической концентрации – сохранение публичных интересов для поддержки устойчивого экономического развития.

Распространение принципиальных основ института корпоративного управления в российской экономике, базирующееся на сбалансированности интересов участников, подразумевает активное государственное регулирование в экономическом пространстве, внешнем по отношению к границам отдельно взятой корпорации. Антимонопольное регулирование задает ориентиры корпоративной экспансии на конкретном рынке и позволяет понять насколько консолидирована отрасль и как избежать критического уровня концентрации. Особую актуальность это понимание приобретает при совершении сделок слияний и поглощений на рынке корпоративного контроля: можно либо предвидеть момент предельной концентрации и заранее осуществить интеграционный процесс, либо оказаться в фокусе претензий федеральной антимонопольной службы (ФАС).

Процедуры осуществления антимонопольного контроля детально регламентированы ФЗ «О защите конкуренции». Главным критерием, применяемым ФАС при рассмотрении антимонопольных споров, выступает доля рынка экономического субъекта, обвиняемого в превышении степени отраслевой концентрации, определение которой регулируется Порядком проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке (утв. приказом ФАС от 28.04.2010 г. № 220). Данный документ определяет 10 этапов проведения анализа, в том числе включающих расчет объема рынка и долей составляющих его компаний; определение уровня концентрации и входных барьеров, а также подходы методики расчета данных показателей.

При определении доли рынка конкретной компании главным расчетным показателем выступает объем продаж. Остальные, к которым относятся объемы выручки, поставок, производства и другие, применяются только для уточнения характеристик положения компании на рынке с точки зрения конкуренции. Согласно вышеуказанному Порядку «доля хозяйствующего субъекта на товарном рынке рассчитывается как выраженное в процентах отношение показателя, характеризующего объем товарной массы, поставляемой данным хозяйствующим субъектом на рассматриваемый товарный рынок, к показателю,

характеризующему объем рассматриваемого товарного рынка» [9]. Ранжирование компаний производится в соответствии с долей, занимаемой на товарном рынке. Доля считается неизменной, если в течение года она не менялась более чем на 10%, или сохранялся порядок ранжирования крупнейших хозяйствующих субъектов.

Определение уровня рыночной концентрации осуществляется на основе расчета двух показателей: коэффициента рыночной концентрации (CR) и индекса рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана (НИ). Порядок допускает также использование иных показателей рыночной концентрации.

Коэффициент рыночной концентрации выражается в процентах и рассчитывается как сумма выраженных в процентах долей некоторого определяемого числа крупнейших компаний, реализующих товар на данном рынке.

Коэффициенты рыночной концентрации как официальные показатели впервые были включены в инструкцию министерства юстиции США в 1968 году для повышения прозрачности определения процентной доли конкретного рынка и в качестве индикаторов концентрации в отрасли. При этом в расчет принимались доли четырех – восьми наиболее крупных компаний, действующих на соответствующем рынке. К высококонцентрированным относились отрасли, в которых четырем компаниям принадлежало не меньше 75 % рынка. На основе определения долей строились рекомендации для горизонтальных поглощений.

Открытая информация о коэффициентах рыночной концентрации, во-первых, дает отчетливые ориентиры для компаний, планирующих слияние, а во-вторых, позволяет получить предварительное мнение ФАС относительно возникающей степени концентрации на рынке. В российской практике уровень концентрации отрасли определяется по следующей методике (Таблица 17).

Индекс рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана (НИ) стал использоваться в мировой практике антимонопольного регулирования с конца 80-х годов XX века. Согласно российскому регламенту он рассчитывается как сумма квадратов, выраженных в процентах долей всех компаний, действующих на

конкретном рынке. Его определение дает возможность более точно определить меру концентрации, возникающей при слиянии двух конкурентов.

**Таблица 17 - Уровни концентрации рынка в зависимости от значений коэффициента рыночной концентрации**

<b>ЗНАЧЕНИЕ коэффициента рыночной концентрации CR</b>	<b>УРОВЕНЬ КОНЦЕНТРАЦИИ РЫНКА</b>
$70\% \leq CR \leq 100\%$	Высокий
$45\% \leq CR \leq 70\%$	Умеренный
$CR < 45\%$	Низкий

Источник: составлено автором.

Значение уровня концентрации рынка в зависимости от расчетного значения индекса Герфиндаля-Гиршмана, применяемые в российской практике антимонопольного регулирования, представлены в таблице 18.

**Таблица 18 – Уровни концентрации рынка в зависимости от значений индекса Герфиндаля-Гиршмана**

<b>ЗНАЧЕНИЕ ИНДЕКСА ННІ</b>	<b>УРОВЕНЬ КОНЦЕНТРАЦИИ РЫНКА</b>
$2000 \leq \text{ННІ} \leq 1000$	Высокий
$1000 \leq \text{ННІ} < 2000$	Умеренный
$\text{ННІ} < 1000$	Низкий

Источник: составлено автором.

На практике возможны случаи, когда коэффициент рыночной концентрации и индекс Герфиндаля-Гиршмана показывают разные значения уровня концентрации рассматриваемого рынка. В этом случае требуется проведение анализа поведения и хозяйственной деятельности компании на рынке, а также установление факторов, способствующих ограничению конкуренции. Действительно, применение только двух показателей, не позволяет учесть все

особенности деятельности хозяйствующих субъектов. Для выработки объективных и адекватных реально существующей ситуации мер антимонопольного регулирования в дополнение к количественным показателям необходимо принимать во внимание и качественную информацию: например, эффективность компании, возможность объединенной компании конкурировать на международных рынках.

При оценке потенциального влияния объединенной компании на состояние конкуренции на конкретном рынке целесообразно провести ряд следующих действий:

- предварительную оценку уровня концентрации рынка после предстоящего слияния;
- определение воздействий последствий слияния на конкурентов;
- выявление барьеров выхода на рынок;
- сравнение результатов противоконкурентных последствий слияния и совокупности возможных эффектов от него;
- прогноз того, останется ли на рынке компания, если не осуществит слияние или же прекратит свое существование, при этом прогноз должен основываться на расчетах, а не быть умозрительным.

Вышеизложенное позволяет убедиться в том, что слияние не приведет к дестабилизации рынка, а, напротив, будет способствовать его укреплению.

Антимонопольное регулирование создает внешние барьеры роста экономической концентрации через приобретение акционерного контроля над компанией. Внутренний аспект взаимодействия с государством в сфере антимонопольного регулирования состоит в необходимости соответствовать установленным ограничениям и реализуется через технологию антимонопольного комплаенса, который выступает инструментом развития риск-ориентированного подхода в сфере государственного контроля за соблюдением антимонопольного законодательства<sup>16</sup>. Институт антимонопольного комплаенса – довольно молодое

---

<sup>16</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 02.03.2017 № 245 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 17 августа 2016 г. № 806»

явление в российской экономике. Вместе с тем, само понятие комплаенса не ново в российской корпоративной практике. Так, например, в системах внутреннего контроля компаний банковской сферы успешно функционируют институты противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ)<sup>17</sup>.

Антимонопольный комплаенс согласно определению, содержащемуся в проекте изменений в федеральный закон «О защите конкуренции» [17], представляет собой систему правовых и организационных мер, предусмотренных внутренними документами (актами) корпорации, и направленных на соблюдение антимонопольных требований и предупреждение нарушений законодательства. При этом закон не содержит требования для компании в обязательном порядке организовать такую систему. Обязательным является только наличие внутреннего акта и готовность соблюдать требования подобных актов в отношении своих контрагентов и лиц, входящих в группу компаний. К составу таких требований причисляются:

- 1) оценка рисков, связанных с нарушениями антимонопольного законодательства;
- 2) предусмотрение мер, направленных на снижение рисков в сфере антимонопольного законодательства в ходе осуществления деятельности;
- 3) разработка и реализация мер по контролю функционирования антимонопольного комплаенса;
- 4) наличие процедуры (установленного порядка) оповещения работников с внутренними нормативными актами (политиками, кодексами, распоряжениями), касающимися рисков нарушения антимонопольного законодательства и мер по их предупреждению;
- 5) доступность информации о должностном лице, отвечающем за реализацию функции антимонопольного комплаенса в компании.

---

<sup>17</sup> Положение Банка России 15.12.2014 № 445-П о требованиях к правилам внутреннего контроля некредитных финансовых организаций в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

Основная задача, которая стоит перед антимонопольным комплаенсом - это системный предварительный контроль за событиями и действиями, которые могут привести к несоблюдению установленных норм и требований. Для того чтобы этот контроль был эффективным необходимо понимать существующие зоны риска и иметь соответствующую методологию их идентификации.

Потребность внедрения антимонопольного комплаенса в системы корпоративного управления российских компаний базируется на идее внутрикорпоративного предупреждения нарушений антимонопольного законодательства, диктуемой ростом штрафов за антиконкурентное поведение и числа антимонопольных разбирательств.

Вместе с тем, несмотря на то, что законодательство не содержит норм, напрямую стимулирующих внедрение системы антимонопольного комплаенса среди участников рынка, нельзя не учитывать этическую составляющую деловой практики компаний, которая требует его восприятия как части корпоративной культуры компании.

Динамика предостережений и предупреждений федеральной антимонопольной службы в сравнении с реакциями компаний, свидетельствует о наличии устойчиво сохраняющихся разрывов между количеством выданных и выполненных предупреждений (Рисунок 9). Однако следует отметить положительный статистический факт снижения количества судебных дел в области нарушений антимонопольного законодательства при наличии роста выданных предупреждений (Рисунок 10), что говорит о переносе антимонопольных проблем в зону превентивной профилактики нарушений.

Регламентация антимонопольного комплаенса на законодательном уровне должна стимулировать его внедрение в системы внутреннего контроля хозяйствующих субъектов, ассоциаций (союзов) участников товарных рынков. Данная установка содержится в Стратегии развития конкуренции и антимонопольного регулирования в Российской Федерации на период 2013–2024 годов, утвержденной ФАС России в 2013 году. Решение вопроса тормозится отсутствием единого понимания в содержании термина, который путают с

торгово-сбытовыми политиками, выступающими лишь его частью, что связано с риском подмены понятий.



Рисунок 9 – Динамика предостережений и предупреждений, выданных ФАС в период с 2012 по 2016 год

Источник: [241].



Рисунок 10 – Доля и соотношение количества выданных и исполненных предупреждений ФАС России

Источник: [241].

Система внутреннего контроля в отношении предупреждения антимонопольных рисков должна строиться на основе антимонопольной политики компании и комплекса процедур по их предупреждению.

Антимонопольная политика, прежде всего, должна предусматривать:

- разделение зон контроля и ответственности за его проведение;
- принципы управления антимонопольными рисками;
- разработку показателей эффективности деятельности для сотрудников по управлению антимонопольными рисками;
- меры взысканий за допущенные нарушения;
- направления и порядок обучения правилам конкурентного поведения;
- каналы сбора информации о допущенных нарушениях;
- отслеживание изменений в антимонопольном законодательстве;
- анализ практики и подходов ФАС к классификации различных нарушений.

Антимонопольный комплаенс является мерой, направленной на совершенствование корпоративного управления, так как он направлен на формирование в компании механизмов, позволяющих определить все потенциальные антимонопольные риски и принять адекватные меры по управлению этими рисками. Формирование подобных механизмов в свою очередь приводит к повышению прозрачности принятия корпоративных решений, совершенствованию процессов принятия решений и управления рисками, связанными с их принятием. Кроме того, антимонопольный комплаенс способствует росту внутрикорпоративной культуры, которая выражается в полном понимании всеми сотрудниками компании на всех уровнях принятия решений тех рисков, которые актуальны для компании, а также существующих инструментах для их идентификации, предотвращения и минимизации.

Подобные процессы способны дополнительно усилить внутренние взаимосвязи между структурными подразделениями компании, способствуют

обмену информацией, что также позитивно влияет на общий уровень корпоративного управления.

### **2.3 Способы и возможности перераспределения корпоративного контроля в процедурах института банкротства**

На текущем этапе экономического развития институт банкротства представляет собой сформировавшийся комплекс основных элементов несостоятельности. Тем не менее, несмотря на более чем 20-летнее существование, его нельзя назвать эффективным механизмом, способствующим финансовому оздоровлению российских компаний. Занимая важное место в корпоративной практике, институт банкротства продолжает носить «точечный» характер и не решает на макроуровне проблемы устранения неэффективных предприятий и удовлетворения требований кредиторов.

На протяжении 10-летнего периода (с 1992 по 2002 год) процесс банкротства был весьма действенным инструментом передела, удержания, захвата собственности. Вместе с тем, необходимо отметить, что острота проблематики данного института касалась в основном крупных компаний, в отношении которых государство применяло его механизмы для политического и экономического давления, а в малом и среднем бизнесе его влияние можно оценивать преимущественно как положительное.

Финансовая деятельность во всех ее формах сопряжена с многочисленными рисками, степень влияния которых на результаты деятельности компании достаточно высока. Финансовые риски играют наиболее значимую роль в общем портфеле предпринимательских рисков компании. Вот почему проблемы неплатежеспособности, временной или хронической, реальной или искусственно созданной для компании, являются поводом для изменения контроля над ней.

Банкротство может быть инициировано через арбитраж, посредством скупки долгов и обязательств компании, организации цепного банкротства [99].

Острота проблематики контроля недобросовестных банкротств была резко снижена с принятием последнего Закона о Банкротстве в 2002 году. Фактом, подтверждающим данный вывод, является расформирование в 2004 году Федеральной службы по финансовому оздоровлению (ФСФО), полномочия и функции которой были перераспределены. До 2004 года функции и полномочия по регулированию процедур банкротства и их практической реализации распределяли между собой Правительство РФ, Федеральная служба по финансовому оздоровлению (ФСФО) России, Минюст России, Минэкономразвития России, Минимущество России и межведомственная комиссия. Согласно Указу Президента РФ № 314 от 9 марта 2004 года ситуация изменилась принципиально.

Сравнительный анализ по распределению функций по регулированию института банкротства до и после указа приведен в таблице 19.

**Таблица 19 – Распределение функций и полномочий по регулированию банкротства**

<b>Функции</b>	<b>1 января 2004 года</b>	<b>1 июня 2004 года</b>
Общее регулирование, разработка и утверждение нормативных правовых актов	ФСФО	Минэкономразвития России
Принятие решения о подаче заявления о признании должника банкротом	По должникам категории А – Правительство РФ, Председатель Правительства РФ или по его поручению Заместитель Председателя Правительства РФ; по должникам категорий Б, Г – ФСФО	МНС (после преобразования - ФНС), порядок принятия решения о признании банкротом должника, включенного в перечень стратегических предприятий и организаций, устанавливается Минэкономразвития России
Голосование на собраниях кредиторов	ФСФО по вопросу о выборе процедуры банкротства – с учетом мнения органа исполнительной власти	МНС (после преобразования – ФНС) по вопросу о выборе процедуры банкротства – с

Продолжение Таблицы 19

	субъекта РФ и органа местного самоуправления	учетом мнения органа исполнительной власти субъекта РФ и органа местного самоуправления
Осуществление полномочий собственника имущества должника федерального государственного унитарного предприятия при проведении процедур банкротства	Минимущество России	Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом
Контроль за деятельностью СРО	Минюст России	Минюст России

Источник: [159].

Вместе с тем, необходимость учета интересов и должника, и кредиторов, расширение прав государства как кредитора по налоговым платежам, защита прав учредителей должника, в том числе закрепления права на проведение оздоровления должника, создание механизмов для предотвращения неправомерного вывода активов должника, в том числе в пользу отдельных кредиторов, привело к разработке и принятию в 2002 году третьего Закона о несостоятельности (банкротстве)<sup>18</sup>. После его вступления в силу, банкротство как способ перехвата корпоративного контроля, практически утратило привлекательность, поскольку в законе заложен ряд барьеров, предупреждающих использование данной процедуры в целях недружественного захвата. Вместе с тем, банкротство продолжает использоваться для избавления, в том числе недобросовестного, от долгов или для обороны от рейдеров. В этих целях должник может распорядиться своим имуществом в ущерб кредиторам.

За время действия Закон о банкротстве 2002 года претерпел ряд существенных изменений. В частности, в 2009 году были установлены новые правила оспаривания сомнительных сделок, благодаря которым существенно сократились возможности по выведению активов должника в предбанкротный период. Однако в системе законодательных норм о банкротстве до сих пор существуют возможности передела собственности, перераспределения корпоративного контроля, так как сам процесс банкротства предполагает не

<sup>18</sup> Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

только ликвидацию неэффективного должника. В рамках процедур банкротства может быть выделана здоровая часть бизнеса, которая передается более эффективному собственнику.

Институт банкротства призван решить две основные задачи:

- защита интересов кредиторов от неправомерных действий должника и иных лиц с целью обеспечения максимальной сохранности имущества должника для наиболее полного формирования (наполнения) конкурсной массы для последующего справедливого (пропорционально размеру требований) распределения ее между кредиторами;

- защита должника от неправомерных действий кредиторов, требования которых он в полном объеме не может удовлетворить.

При возбуждении процедуры банкротства управление компанией в значительной мере, хотя и не полностью (собственники компании сохраняют за собой право на принятие определенных решений даже в процедуре банкротства), переходит к кредиторам. Однако говорить, что в данном случае речь идет о корпоративном управлении и контроле в классическом их понимании, нельзя, поскольку целью управления в банкротстве является не управление бизнесом с целью получения прибыли, а управление имуществом должника с целью максимального удовлетворения требований кредиторов.

До возбуждения процедуры банкротства приоритет имеют права акционеров (участников) компании. Однако, еще до этого момента в случае столкновения с финансовыми трудностями, корпорация в лице ее управляющих – от менеджеров до контролирующих участников (акционеров) – начинает так или иначе учитывать интересы кредиторов, поскольку инициация арбитражного процесса (заявление о признании должника банкротом) в любой момент может негативно повлиять на финансовое состояние корпорации, ее устойчивость в рыночной среде.

После подачи заявления о признании компании несостоятельной (банкротом) ситуация меняется, приоритет интересов меняется и переносится с акционеров (участников) компании на кредиторов. Происходит замещение прав

акционеров (участников) компании правами кредиторов. Соответственно меняются акценты контроля и влияния на принятие решений. При этом по мере движения дела о несостоятельности (банкротстве) отдельного должника от наблюдения через финансовое оздоровление или внешнее управление с возможностью заключения мирового соглашения к конкурсному производству, завершающемуся распродажей имущества и ликвидацией компании, происходит уменьшение влияния акционеров (участников) компании на ее жизнедеятельность в пользу кредиторов.

Более того, управление, осуществляемое кредиторами и арбитражным управляющим в рамках процедуры банкротства, имеет аналогии с корпоративным управлением в условиях нормального финансово устойчивого функционирования компании. Ряд действий арбитражный управляющий (фактически единоличный исполнительный орган) может осуществлять только с согласия собрания или комитета кредиторов. Но все же это не корпоративное управление, поскольку оно осуществляется не в интересах акционеров (участников) должника, а в интересах его кредиторов. Кроме того, за акционерами (участниками) сохраняется ряд корпоративных прав<sup>19</sup>.

Таким образом, ограничение правоспособности и дееспособности должника при банкротстве в большей степени является правовым средством обеспечения прав кредиторов и лежит в плоскости обязательственного права. Для нормального течения корпоративных отношений контроль кредиторов за деятельностью должника не имеет юридического значения.

В российском законодательстве существует похожая форма контроля, при которой лица, не являющиеся акционерами (участниками) организации, тем не менее, могут получать, как правило, фактические возможности по влиянию на ее деятельность. Речь идет о договоре осуществления корпоративных прав,

---

<sup>19</sup> Речь в данном случае идет о сделках, одобрение которых требуется на основании законодательства: крупные сделки, сделки, в совершении которых имеется заинтересованность. Вместе с тем уставом компании могут быть предусмотрены иные случаи, при которых требуется одобрение сделки общим собранием акционеров (участников) или советом директоров (наблюдательным советом). Следует отметить, что введение процедуры банкротства не отменяет обязанности одобрения сделок, когда это требуется в соответствии с законодательством или уставом компании. Но Законом о банкротстве вводится дополнительный контрольный орган, например, собрание или комитет кредиторов.

предусмотренном пунктом 9 статьи 67.2 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ), который заключается с финансово устойчивой компанией.

Приобретение контроля над бизнесом в процедуре банкротства имеет ряд особенностей. Как было указано ранее, основной целью банкротства, является установление контроля не над управлением компании, а над ее имуществом для его продажи и справедливого, пропорционального размеру требований кредиторов удовлетворения их требований. Безусловно, у отдельных кредиторов (и не только у кредиторов), как на момент подачи в суд заявления о банкротстве, так и в процессе рассмотрения дела о банкротстве может появиться цель приобрести контроль над должником. В этом случае, потенциальному покупателю для установления контроля над должником в процедуре банкротства необходимо пройти несколько этапов. Следует отметить, что в настоящее время законодательство о банкротстве достаточно подробно регулирует указанные процедуры с целью минимизации возможности использования банкротства для враждебного перехвата собственности.

Прежде всего, лицо, поставившее цель перехватить корпоративный контроль над бизнесом, должно создать крупную кредиторскую задолженность компании-цели. Поскольку в перехвате корпоративного контроля может быть заинтересован высший менеджмент компании-цели (вплоть до того, что лицами, осуществляющими перехват корпоративного контроля, являются непосредственно указанные лица), арсенал действий по созданию крупной кредиторской задолженности весьма широк. В целях оперативного образования крупной кредиторской задолженности могут использоваться выдача компанией векселей, заключение договоров займа от имени юридического лица, заключение договоров уступки права требования кредиторской задолженности других кредиторов, а также другие способы. При этом в целях последующего возбуждения дела о банкротстве размер основной задолженности без учета штрафных санкций должен составлять не менее 300000 рублей. Учитывая

изложенное, акционерам (участникам) необходимо внимательно относиться к урегулированию в уставе компании вопросов, связанных с одобрением сделок.

В условиях финансового кризиса очень многие компании балансировали на грани банкротства. При желании захватчик мог скупить их долги, возбудить дело о банкротстве, назначив на должность арбитражного управляющего доверенное лицо, и далее контролировать этот процесс. Для отъема собственности захватчику-кредитору необходимо только создать просроченную задолженность как основание для подачи заявления в арбитражный суд. Этого можно достичь разными способами. В сегодняшних реалиях наиболее популярны следующие:

- наложение ареста на счет должника;
- регистрация в налоговом органе нового директора по поддельным документам, который впоследствии одобряет вывод нужных захватчику активов;
- лишение или блокирование финансовых потоков должника по надуманным основаниям;
- инициирование проверок правоохранительных, налоговых и других инстанций в целях дестабилизации деятельности;
- организация резкого повышения процентных ставок по кредитам должника или требования досрочного их возврата [27].

Основная задача арбитражного управляющего – реструктуризация компании в целях восстановления ее платежеспособности. Для этого в отведенные законом сжатые сроки он должен выявить истинные причины финансового неблагополучия, изучить положение компании на рынке, определить состав и объемы разного рода ресурсов от материальных до административных и разработать стратегию преодоления кризисного состояния. При этом он должен отчетливо понимать организационно-правовые механизмы совершения отдельных сделок, а также уметь интегрировать процедуры, необходимые для достижения поставленных целей. Несмотря на то, что институт арбитражных управляющих в российской экономике – далеко не новое явление, статистика обжалования их

действий имеет следующий вид (Таблица 20), а процент удовлетворенных жалоб весьма невысок.

**Таблица 20 – Количество жалоб на арбитражных управляющих за 2 кв. 2017 года**

<b>Количество, шт.</b>	<b>2 кв. 2017</b>
Жалобы на действие или бездействие арбитражного управляющего:	
рассмотрено	1 002
удовлетворено	248
доля удовлетворенных жалоб, %	20%

Источник: [228].

Рассмотрим ситуации, в которых может меняться соотношение корпоративного контроля в процедурах, предусмотренных Законом о банкротстве. Прежде всего, отметим, что в соответствии с Законом о банкротстве восстановление платежеспособности компании-должника может осуществляться, как во внесудебном порядке, так и в судебном. В первом случае речь идет о мерах по предупреждению банкротства, предусмотренных главой II Закона о банкротстве. Строго говоря, данные меры не рассматриваются Законом о банкротстве в качестве процедур, применяемых в деле о банкротстве<sup>20</sup>. Однако, исходя из содержания названных мер и целей их применения, мы полагаем, что меры по предупреждению банкротства, по существу, представляют собой процедуры, направленные на восстановление платежеспособности должника, и, как следствие, предупреждение банкротства.

Тем не менее, включение в законодательство о банкротстве<sup>21</sup> мер по предупреждению банкротства имеет большое значение для защиты прав акционеров (участников) компаний, в том числе при определенных

<sup>20</sup> Статья 27 Закона о банкротстве не упоминает меры по предупреждению банкротства, в том числе санацию в числе процедур, применяемых в деле о банкротстве.

<sup>21</sup> Закон Российской Федерации от 19.11.1992 г. № 3929-1 «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» предусматривал, что санация является одной из процедур, осуществляемых в соответствии с судебным решением. Федеральный закон от 08.01.1998 г. № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» выводит санацию из состава судебных процедур.

обстоятельствах создает условия, помогающие сохранить корпоративный контроль.

Процедуры предупреждения банкротства кредитных организаций законодателем урегулированы подробно (§ 4.1 Закона о банкротстве)<sup>22</sup>. Согласно статье 189.9 Закона о банкротстве в отношении кредитной организации применяются следующие внесудебные меры по предупреждению банкротства:

- финансовое оздоровление;
- назначение временной администрации по управлению кредитной организацией, за исключением случая назначения временной администрации в связи с отзывом лицензии на осуществление банковских операций;
- реорганизация кредитной организации;
- меры по предупреждению банкротства кредитной организации, имеющей разрешение (лицензию) на работу с денежными средствами физических лиц, которые осуществляются с участием государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» (далее – ГК АСВ).

Обращает на себя внимание процедура, которая приводит не к частичному перераспределению корпоративного контроля, а к полной передаче его третьим лицам. Она предусмотрена в статье 189.50 Закона о банкротстве. В соответствии со статьей 189.9 Закона о банкротстве данная процедура применяется исключительно к банку, имеющему разрешение (лицензию) на привлечение во вклады денежных средств физических лиц и на открытие и ведение банковских счетов физических лиц. В соответствии с указанной процедурой, сначала осуществляется уменьшение размера уставного капитала банка до величины его собственных средств (капитала), а если данная величина имеет отрицательное значение, до одного рубля. Решение об уменьшении размера уставного капитала банка до величины собственных средств (капитала) или до одного рубля принимается Комитетом банковского надзора Банка России. То есть решение,

---

<sup>22</sup> Следует отметить, что в настоящее время ведутся дискуссии о введении аналогичных механизмов не только для кредитных организаций, но и для любых юридических лиц.

которое относится к исключительной компетенции общего собрания акционеров (участников), в соответствии с Законом о банкротстве принимает надзорный орган. Таким образом, Банк России фактически осуществляет корпоративное управление кредитной организацией. При этом не применяются статья 29 Федерального закона «Об акционерных обществах» и статья 20 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также положения федеральных законов, защищающие права и интересы кредиторов.

Согласно Закону о банкротстве, если в результате осуществления данной меры инвестор или ГК АСВ стали владельцами более девяноста пяти процентов обыкновенных и (или) привилегированных акций банка, они вправе выкупить у остальных акционеров - владельцев акций банка, а также у владельцев эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в такие акции, указанные ценные бумаги. При этом на инвестора и ГК АСВ не распространяются положения, предусмотренные статьей 84.8 Федерального закона «Об акционерных обществах».

Подытожим: данная процедура позволяет инвестору или ГК АСВ сконцентрировать в своих руках сто процентов акций банка, созданного в форме акционерного общества, то есть полный корпоративный контроль.

Первой судебной процедурой, которую предусматривает Закон О банкротстве является наблюдение. Именно в ее рамках происходит замена корпоративного контроля на контроль за имуществом и деятельностью должника со стороны кредиторов для достижения цели конкурсного процесса. Наблюдение вводится по результатам рассмотрения обоснованности заявления о признании должника банкротом. Заявление может быть подано как должником, так и конкурсным кредитором, а также уполномоченным органом.

До недавнего времени главной задачей кредитора и должника на данном этапе было добиться принятия арбитражным судом нужной им кандидатуры арбитражного управляющего, который впоследствии будет лоббировать их интересы в процедуре банкротства. От того, кто победит в этой борьбе зависело, кто будет контролировать процедуру банкротства и имущество должника. В

настоящий момент ситуация изменилась в пользу кредитора. Таким образом, уже на стадии рассмотрения заявления контроль за деятельностью компании может быть перехвачен, что выражается в определенных правовых последствиях.

Так, при введении наблюдения, полномочия органов управления должника ограничиваются (статья 64 Закона о банкротстве). Вместе с тем, ряд решений органы управления могут принимать только с согласия, то есть под контролем временного управляющего. Органы управления должника могут совершать сделку или несколько взаимосвязанных между собой сделок исключительно с согласия временного управляющего, выраженного в письменной форме.

С момента введения наблюдения органы управления должника также не вправе принимать решения о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника, о создании юридических лиц или об участии должника в иных юридических лицах, о выплате дивидендов, о размещении эмиссионных ценных бумаг и ряд других.

Вопросы, относящиеся к исключительной компетенции собрания кредиторов, не могут быть переданы для решения иным лицам или органам. Решения на общем собрании кредиторов принимаются простым большинством голосов от числа конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, присутствующих на собрании. При этом Конкурсный кредитор, уполномоченный орган обладают на собрании кредиторов числом голосов, пропорциональным размеру их требований к общей сумме требований по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, включенных в реестр требований кредиторов на дату проведения собрания кредиторов в соответствии с настоящим Федеральным законом. Таким образом, обладая значительным объемом кредиторской задолженности, кредитор имеет возможность обеспечить полный контроль за имуществом должника, за его деятельностью (что имеет существенное значение для таких стадий банкротства, как финансовое оздоровление и внешнее управление), обеспечить избрание своих представителей в комитет кредиторов в целях более жесткого контроля деятельности арбитражного управляющего. Более того, кредитор, учитывая компетенцию

общего собрания кредиторов по определению саморегулируемой организации арбитражных управляющих, может обеспечить выбор нужного арбитражного управляющего для последующих стадий банкротства. В связи с этим на данной стадии банкротства может осуществляться выкуп долгов должника с целью обеспечения контроля за всей процедурой банкротства. Нередки и обратные ситуации, когда должник через компанию-партнера скупает собственные долги, чтобы не допустить перехода управления компанией в чужие руки.

Допускается избрание комитета кредиторов. Причем для должников, количество конкурсных кредиторов которых составляет более пятидесяти, создание комитета кредиторов является обязательным.

Таким образом, система управления в процедуре банкротства весьма похожа на систему корпоративного управления. Она может быть как трехзвенной (арбитражный управляющий, собрание кредиторов и комитет кредиторов) и двухзвенной (арбитражный управляющий, собрание кредиторов). Однако, как было указано ранее, несмотря на ряд общих признаков, система управления в процедуре банкротства по своей сути не является системой корпоративного управления, поскольку преследует иные цели, защищает не интересы акционеров (участников), а кредиторов, в том числе от собственников бизнеса.

Длительность процедуры наблюдения определяется арбитражным судом и составляет не более 7 месяцев. Наблюдение прекращается переходом должника к процедурам финансового оздоровления или внешнего управления, либо в конкурсное производство. Судом может быть также утверждено мировое соглашение. Если наблюдение является обязательной стадией банкротства, то финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, а также заключение мирового соглашения таковыми не являются. Так, суд может принять решение о переходе сразу же к конкурсному производству, если сочтет, что восстановление платежеспособности должника невозможно. Решение о переходе к той или иной стадии арбитражного процесса, а также о заключении мирового соглашения суд принимает на основании решения собрания кредиторов должника.

Финансовое оздоровление согласно статье 76 Закона о банкротстве может быть введено по ходатайству:

- должника на основании решения его акционеров (участников),
- акционеров (участников) должника,
- третьего лица или третьих лиц. В качестве третьих лиц могут выступать, в том числе и конкурсные кредиторы.

Ходатайство направляется в адрес первого собрания кредиторов, либо в случаях, предусмотренных Законом о банкротстве непосредственно в арбитражный суд, рассматривающий дело<sup>23</sup>. Следует отметить, что законодатель в данном вопросе отдает явное предпочтение акционерам (участникам) компании. Для обращения компании-должника с указанным ходатайством его акционерами (участниками) должно быть принято соответствующее корпоративное решение (статья 76 Закона о банкротстве). Решение принимается также акционерами (участниками) компании-должника в случае, если с ходатайством о введении финансового оздоровления намереваются обратиться акционеры (участники) (статья 77 Закона о банкротстве). При этом общее собрание компании-должника вправе при принятии данного решения досрочно прекратить полномочия действующего и избрать (назначить) нового руководителя должника.

Решение об обращении к первому собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления принимается на общем собрании большинством голосов акционеров (участников) компании-должника, принявших участие в указанном собрании (статья 77 Закона о банкротстве). Несмотря на то, что Закон о банкротстве ничего не говорит о кворуме, необходимом для принятия

---

<sup>23</sup> Пунктами 2 и 3 статьи 75 Закона о банкротстве определены случаи, когда ходатайство о введении финансового оздоровления может быть направлено непосредственно в арбитражный суд. Это может быть сделано, во-первых, когда первое собрание кредиторов не приняло решение о применении одной из процедур, применяемых в деле о банкротстве, и при этом отсутствует возможность отложить рассмотрение дела. Во-вторых, если первым собранием кредиторов принято решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о введении внешнего управления или о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Но в обоих случаях, лицами, ходатайствующими о введении финансового оздоровления, должно быть предоставлено обеспечение исполнения обязательств компании-должника в форме и размере, установленных Законом о банкротстве.

решения, предполагаем, что в данном случае необходимо руководствоваться нормами корпоративного законодательства<sup>24</sup>.

Обращает на себя внимание то, что Закон о банкротстве ничего не говорит о действиях акционеров (участников) или третьих лиц, желающих осуществить финансовое оздоровление компании-должника, в случае принятия общим собранием акционеров (участников) компании-должника отрицательного решения по данному вопросу. В связи с чем можно сделать вывод, что в указанных ситуациях ни акционеры (участники), ни третьи лица не могут обратиться к первому собранию кредиторов компании-должника с ходатайством о введении в отношении него финансового оздоровления.

Однако, акционеры (участники), а также третьи лица в этом случае могут решить вопрос восстановления корпоративного контроля иными способами. Например, указанные лица могут погасить задолженность компании-должника в соответствии с пунктом 2 статьи 313 ГК РФ<sup>25</sup>. Но при таком погашении не следует допускать злоупотребление правом, а именно: погашение не может осуществляться таким образом, чтобы оставшаяся сумма задолженности не превышала пороговое значение, которое в соответствии с Законом о банкротстве позволяет обратиться в суд с заявлением о признании должника банкротом<sup>26</sup>.

Внешнее управление вводится на срок не более чем восемнадцать месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев, если иное не установлено Законом о банкротстве. При введении данной процедуры, полномочия органов управления компании-должника еще более ограничиваются. Так, внешний управляющий имеет право:

---

<sup>24</sup> В соответствии с пунктом 1 статьи 58 Федерального закона «Об акционерных обществах» общее собрание акционеров правомочно (имеет кворум), если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций общества. Согласно пункту 8 статьи 37 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» указанное решение принимается большинством голосов от общего числа голосов участников общества, если необходимость большего числа голосов для принятия такого решения не предусмотрена уставом общества.

<sup>25</sup> В соответствии с указанной нормой кредитор обязан принять исполнение, предложенное за должника таким третьим лицом (даже в случае, если должник не возлагал исполнение обязательства на третье лицо), в том числе в случае, если должником допущена просрочка исполнения денежного обязательства.

<sup>26</sup> Определение Верховного Суда Российской Федерации от 15.08.2016 г. № 308-ЭС16-4658.

- распоряжаться имуществом компании-должника в соответствии с планом внешнего управления с ограничениями, предусмотренными Законом о банкротстве;
- заключать от имени компании-должника мировое соглашение;
- заявлять отказ от исполнения договоров компании-должника в соответствии со статьей 102 Закона о банкротстве;
- подавать в арбитражный суд от имени компании-должника иски и заявления о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок и заявлять требования о взыскании убытков, причиненных действиями (бездействием) членов коллегиальных органов управления компании-должника, членов совета директоров (наблюдательного совета), единоличного исполнительного органа, собственника имущества компании-должника, лицами, действовавшими от имени компании-должника в соответствии с доверенностью, иными лицами, действовавшими в соответствии с учредительными документами компании-должника.

Крупные сделки, а также сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, заключаются внешним управляющим только с согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) органа управления компании-должника, уполномоченного законом и уставом одобрять такого рода сделки. То есть, фактически внешний управляющий осуществляет функции единоличного исполнительного органа компании-должника. Тем не менее, органы управления сохраняют часть своих корпоративных полномочий. Соответственно, акционеры (участники) компании-должника продолжают осуществлять корпоративный контроль, хотя и в ограниченном объеме.

Необходимо остановиться на такой процедуре как замещение активов компании-должника<sup>27</sup>. Согласно статье 115 Закона о банкротстве замещение

---

<sup>27</sup> В соответствии со статьей 141 Закона о банкротстве замещение активов компании-должника возможно также и в конкурсном производстве.

активов компании-должника проводится путем создания на базе имущества компании-должника одного или нескольких открытых акционерных обществ. В случае создания одного открытого акционерного общества в его уставный капитал вносится имущество (в том числе имущественные права), входящее в состав предприятия и предназначенное для осуществления предпринимательской деятельности. При этом в состав имущества не включаются денежные обязательства и обязательные платежи компании-должника.

Создание открытых акционерных обществ, в том числе эмиссия акций осуществляется в порядке, предусмотренном гражданским и корпоративным законодательством. Единственным учредителем открытого акционерного общества или нескольких открытых акционерных обществ является компания-должник. Участие иных учредителей не допускается. Соответственно общество создается на основании решения органа управления компании-должника, уполномоченного на принятие таких решений. Оплата уставного капитала вновь созданного общества осуществляется имуществом компании-должника, предназначенным для осуществления отдельных видов деятельности.

Акции созданных на базе имущества компании-должника одного или нескольких открытых акционерных обществ включаются в состав имущества компании-должника и могут быть проданы на открытых торгах в целях пополнения конкурсной массы компании-должника, предназначенной для расчетов с кредиторами.

Корпоративный контроль за деятельностью вновь созданных обществ осуществляет компания-должник, но с большими ограничениями. Устав создаваемых акционерных обществ утверждается решением собрания кредиторов (комитета кредиторов). Функции единоличного исполнительного органа вновь образованных обществ до продажи их акций осуществляет внешний управляющий или назначенное им на основании решения собрания кредиторов иное лицо. Таким образом, здесь мы опять сталкиваемся с неким суррогатом корпоративного управления. Данную ситуацию можно считать оправданной, с учетом того, что основной целью банкротства является удовлетворение

требований кредиторов. Корпоративное управление вновь созданными в соответствии со статьей 115 Закона о банкротстве юридическими лицами в полном объеме возникнет после реализации акций указанных обществ новому собственнику.

Если не удалось добиться восстановления платежеспособности компании-должника, суд вводит конкурсное производство. С даты принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства прекращаются полномочия руководителя компании-должника, иных его органов управления (за исключением полномочий общего собрания акционеров (участников) должника, касающиеся принятия решений о заключении соглашений об условиях предоставления денежных средств третьим лицом или третьими лицами для исполнения обязательств должника). То есть на данной стадии акционеры (участники) практически полностью утрачивают корпоративный контроль.

После рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства, которое является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации компании-должника.

В российском законодательстве сформулированы признаки злостного банкротства:

- **фиктивное банкротство** – заведомо ложное объявление руководителем или собственником предприятия о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся им платежей или скидки с долгов;
- **преднамеренное банкротство** – умышленное создание или увеличение неплатежеспособности предприятия, совершенное его руководителем или собственником, в личных интересах или интересах иных лиц, причинившее крупный ущерб либо иные тяжкие последствия путем заключения заведомо невыгодных сделок, некомпетентного ведения дел,

принятия на себя чужих долгов в качестве поручителя и иных действий, ведущих к невозможности удовлетворить требования кредиторов (Рисунок 11, Таблица 21).

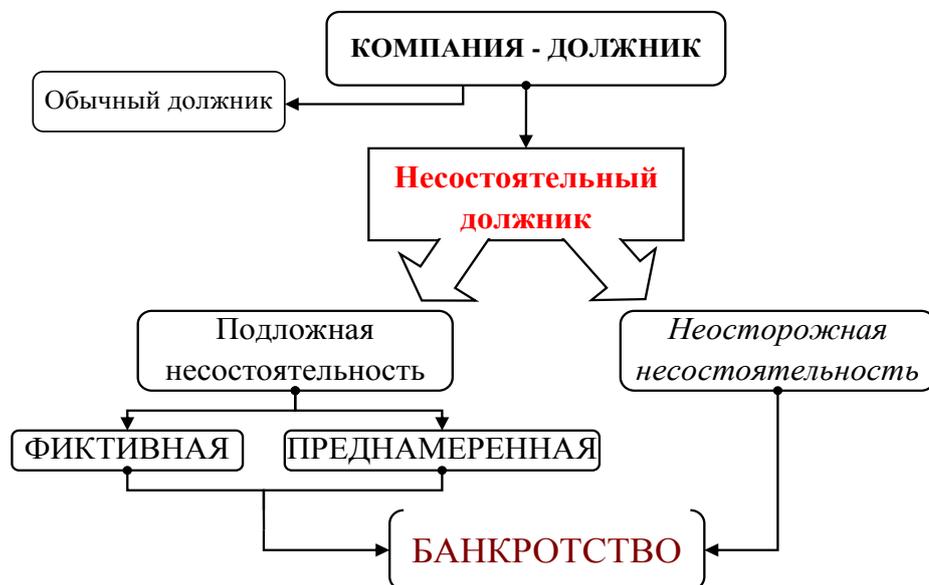


Рисунок 11- Виды несостоятельности

Источник: разработано автором.

Таблица 21 – Статистика фактов преднамеренного и фиктивного банкротства

Количество, шт.	2 кв. 2017
<b>Заключение о наличии признаков преднамеренного банкротства</b>	
о наличии признаков	433
об отсутствии признаков	4 570
недостаточно информации	1 131
доля заключений о наличии признаков преднамеренного банкротства, %	7%
<b>Заключение о наличии признаков фиктивного банкротства</b>	
о наличии признаков	17
об отсутствии признаков	5 714
недостаточно информации	403
доля заключений о наличии признаков фиктивного банкротства, %	0,30%

Источник: [228].

Как видно из статистических данных доля заключений о наличии признаков преднамеренного и фиктивного банкротства невысока – 7% и 0,3% соответственно.

Наряду с этим эффективность арбитражных процедур в процессе банкротства продолжает оставаться низкой. Показатели удовлетворения требований кредиторов по 2 кварталу 2017 года представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Эффективность процедур банкротства

Показатель, %	2 кв. 2017
Расходы в % к удовлетворенным требованиям по завершенным делам и делам в производстве	8%
Удовлетворенные требования в % к предъявленным требованиям по завершенным делам	
Все очереди	4%
1-ая очередь	11%
2-ая очередь	26%
3-я и др. очереди	4%

Источник: [228].

Вместе с тем, у проблемы использования банкротства в качестве инструмента передела собственности есть и другая сторона – несовершенство государственного регулирования данной сферы экономических отношений. В России государство становится влиятельным собственником, и наделение его равными правами с другими кредиторами до сих пор не имеет инфраструктурного обеспечения, так как процесс реформ, в том числе в сфере образования, тормозит формирование пласта практических специалистов, представляющих его интересы. При этом в случае возбуждения процедуры банкротства государством суду не потребуется дополнительных аргументов. Это может стимулировать коррупционные способы приобретения административного ресурса. Сюда же следует прибавить низкий уровень квалификации региональных судей и их зависимость от местных органов власти. Решение ситуации видится в

совершенствовании судебной практики в отношении банкротства и готовности менеджмента компаний перевести неплатежеспособность в зону контролируемых арбитражных процедур.

Подытоживая, отметим, что Закон о банкротстве не регламентирует ни порядок проведения мер по предупреждению банкротства, ни перечень таких мер, не устанавливает требования к оформлению соглашения о применении мер по предупреждению банкротства или санации. Закон также не предусматривает и возможности контроля проведения указанных мер и их эффективности; не устанавливает ответственности лиц, участвующих в проведении мер по предупреждению банкротства, по принятым на себя обязательствам. В этой связи российское законодательство о банкротстве нуждается в совершенствовании системы мер и процедур предупреждения банкротства для того, чтобы стимулировать интерес участников гражданского оборота предпринимать реальные и эффективные действия, направленные на восстановление платежеспособности и предотвращение банкротства.

Проведенный в данном параграфе анализ механизмов корпоративного контроля в процессе банкротства вскрывает «узкие» места его процедур и позволяет компаниям снизить риски нежелательного развития событий.

## **2.4 Анализ существующих подходов к контролю социально ответственного поведения корпорации<sup>28</sup>**

Представители и организации гражданского общества оказывают существенное влияние на деятельность корпораций. В совокупности с политическим влиянием оно проявляется в отношении органов территориальной и муниципальной власти к способам ведения бизнеса в зоне присутствия. Влияние

---

<sup>28</sup> В параграфе использованы материалы статьи автора «Корпоративная социальная ответственность как объект контроля» [84].

гражданских институтов проявляется через общественное мнение в рамках системы взаимоотношений между обществом и властью.

Развитие тенденций гуманизации в российском бизнесе сделало очевидной связь устойчивого развития корпораций с качеством и эффективностью взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. В отношении социума эта связь реализуется в рамках концепции КСО – корпоративной социальной ответственности, которая оказывает существенное влияние на практику корпоративного управления. Область взаимоотношений корпорации с обществом претерпела значительные изменения с началом признания корпоративным сектором экономики важности социально ответственного поведения, проявляющегося в участии бизнеса в развитии различных сфер общественной жизни. Вместе с тем, распространение социально ответственного поведения на широкий спектр российских компаний наталкивается на барьеры слабых механизмов контроля КСО.

Теория КСО пережила этап бурного развития за последнее десятилетие. Принципиальными основами, определяющими эффективность взаимодействия корпорации с обществом, его отдельными представителями и группами выступают существенность общественно значимых проблем и их корректная оценка; понимание корпорацией последствий ее деятельности для общества (полнота) и учет реагирования социума на действия компании, затрагивающие его интересы (адекватность ответа).

Интерес к феномену социальной ответственности, прежде всего со стороны крупных современных компаний, не случаен. Можно выделить несколько основных направлений, где «работает» КСО:

- решение национальных проблем в сферах экологии, защиты окружающей среды, развития территориальной инфраструктуры, других областях, где отмечается ослабление роли государства;
- учет и формирование благоприятного мнения потребителей, отдающих свои предпочтения компаниям, демонстрирующим социально ответственное поведение;

- привлечение инвесторов, выбор которых зависит от прозрачности ведения бизнеса и наличия развитой системы внутреннего контроля компании;
- внутренняя социальная политика, связанная с предоставлением льгот страховок, формированием морально-этических норм внутри компании, выстраиванием мотивационной системы.

Ретроспектива становления, развития и изменения актуализации отдельных аспектов КСО, составляющих ее содержание, позволяет понять ее современное место и роль в системе корпоративного управления и контроля.

Понятие «корпоративная социальная ответственность» (КСО) вошло в обиход практически всех крупных компаний мира относительно недавно - в середине 90-х годов XX века. До этого существовали разрозненные стандарты и кодексы в различных областях корпоративного управления, касающиеся политики взаимоотношений с работниками, корпоративной этики, подходов к охране окружающей среды. Автор одного из первых основательных трудов на эту тему - Х. Боуэн - еще в 50-х годах прошлого века в своей книге «Социальная ответственность бизнесмена» показал преимущества распространения концепции КСО на бизнес и то, какие выгоды может приносить обществу и бизнесу осознание социальных целей при принятии деловых решений.

На рубеже 60-70 годов противоречия общества и бизнеса особо отчетливо проявились в вопросах гражданских прав, равноправия женщин, военных конфликтах, загрязнении окружающей среды. В этот же период зарождается и активно развивается движение потребителей за свои права – консьюмеризм. В 70-80 годы на первый план в условиях «холодной войны» между двумя политическими системами – капиталистической и социалистической – выходят проблемы разоружения, противодействия развитию атомной энергетики, голода в странах третьего мира, защита исчезающих видов флоры и фауны. В 80-е появилось понятие социального аудита. Аналитики начали оценивать деятельность компаний еще и с точки зрения этичности их поведения по отношению к сотрудникам, клиентам, инвесторам и поставщикам.

В современном российском обществе проблема КСО получила неоднозначное развитие. На XIII съезде Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) в 2003 году социально ответственным был определен бизнес, который, эффективно решая свои коммерческие задачи, сочетает экономический успех с движением к социальному благополучию и экологической безопасности. В 2004 году была принята Социальная хартия российского бизнеса - добровольная инициатива, представляющая собой свод принципов ответственной деловой практики, которые отвечают задачам устойчивого развития и могут служить основой формирования корпоративных стратегий для каждой компании. В 2008 году РСПП принял ее в новой редакции, развивающей первоначальный вариант и более подробно раскрывающей принципы ответственного ведения бизнеса, сложившиеся в мировой и отечественной практике, современные подходы к пониманию корпоративной ответственности. Одними из первых к Социальной хартии присоединились такие компании как ЛУКОЙЛ, «Роснефть», «Татнефть», «Трансаэро», РЖД, «Газпромбанк», «Балтика» и многие другие, поднявшие проблему социальной отчетности до уровня индикатора КСО. Главными акцентами социального отчета у большинства компаний в России стали: работа с персоналом, развитие региона и благотворительность [225]. К наиболее существенным вопросам внутреннего развития КСО относились мотивация, карьерный рост и повышение квалификации, система непрерывного образования, условия труда и отдыха, охрана здоровья и медстрахование, пенсионные программы и ряд других. Внешний вектор взаимодействия сфокусировался на программах развития территорий, благотворительности и спонсорстве. Отношения КСО, власти и бизнеса можно схематично представить следующим образом (Рисунок 12).

КСО непосредственно связана с концепцией устойчивого развития, предполагающей ведение деятельности таким образом, чтобы, удовлетворяя текущие потребности бизнеса и экономические интересы его владельцев, не лишать будущие поколения подобной возможности. В этой связи обостряются вопросы соблюдения экологических норм, в особенности у предприятий, чья

деятельность напрямую связана с вредными выбросами в атмосферу и загрязнением окружающей среды, а также проблемы восстановления естественных экосистем. Идея устойчивого развития основана на сближении экономической, экологической и социальной сфер деятельности при условии сохранения для каждого участника рынка как минимум экономической эффективности, экологической безопасности и социальной справедливости.

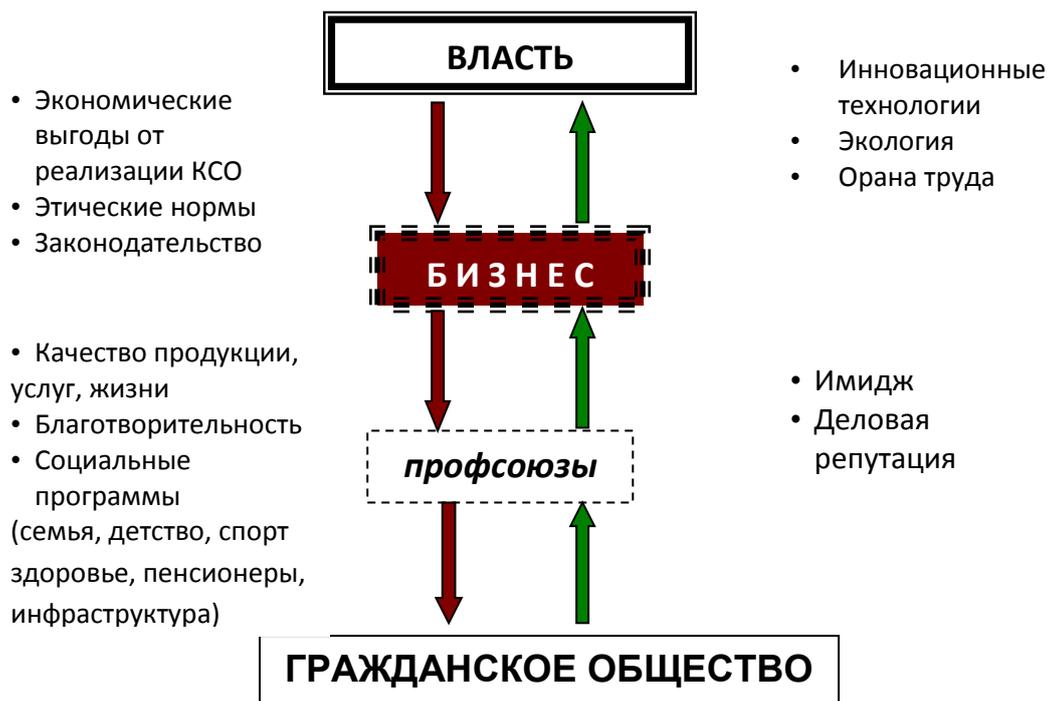


Рисунок 12 – Взаимосвязи основных целевых групп в отношении КСО

Источник: разработано автором.

Данная точка, на наш взгляд, наиболее точно отражена Ю.В. Овсиенко [148], который считает что «институциональная система имеет.... много измерений – базирующихся на принципах социальной справедливости, экономики знаний, соблюдения экологических требований и пр. Так, предприятия, ориентирующиеся на учете экологической составляющей, должны в показателях своего развития каким-то образом отразить необходимые требования. К примеру, такие показатели, как добавленная стоимость, прибыль, должны быть уменьшены на величину экологических обязательств по компенсации предприятиями ущерба, вызванного загрязнением природной среды в результате их хозяйственной

деятельности. В российской практике размеры платежей за загрязнение, равно как и рентных платежей, значительно ниже их реальной величины. Поэтому весьма важной задачей является полный учет экологических издержек в экономических показателях, фиксирующих конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий. Только тогда они смогут реально повлиять на изменение характера взаимодействия производства с природой, приводить к уменьшению техногенной нагрузки на нее, экономии природных ресурсов» [148].

Другой ученый Б.А. Ерзнкян высказывает следующую мысль, с которой следует полностью согласиться: «все ограничения, в рамках которых функционирует и развивается социально-экономическая система, рукотворны, а коль скоро это так, то объектом воздействия человека выступает не только [внутренняя] социально-экономическая система как таковая, но и ее внешнее окружение – будь то институциональное, или экологическое» [66].

Первым шагом в направлении формализации отношений корпораций со стейкхолдерами можно считать стандарт AA1000 Framework, который был опубликован в 1999 году и содержал призыв к вовлечению заинтересованных сторон в процесс корпоративной отчетности. Профессиональное регулирование данных процессов получило развитие в следующем стандарте - AA1000SES - Stakeholders Engagement Standard, созданном по инициативе Института социальной и этической отчетности (The Institute of Social and Ethical Account Ability) в 2005 году и принятом «на вооружение» российскими компаниями по версии, подготовленной Фондом «Институт экономики города». Эти документы (оригинал стандарта и русскоязычная версия) устанавливали принципы и описывали механизмы выявления заинтересованных сторон, а также правила взаимодействий с ними.

Устойчивое развитие компании сегодня неразрывно связано с понятием информационной открытости (прозрачности). К текущему моменту разработан целый ряд инструментов открытой отчетности компаний о своем социально ответственном и этическом поведении перед обществом в международной корпоративной практике: GRI – «глобальная инициатива по отчетности» (Global

Reporting Initiative); G3 - Руководство по отчетности в области устойчивого развития; UN Global Compact - Глобальный договор ООН. GRI не является стандартом результативности, но система ее показателей позволяет оценить эффективность корпоративных усилий относительно ожиданий основных групп стейкхолдеров. Данную систему показателей могут использовать любые корпорации, вне зависимости от размера, географического местоположения и отраслевой принадлежности. Система показателей GRI представляет собой хорошо структурированные допустимые нормы по следующим основным группам.

1. Показатели экологической результативности: выбросов вредных веществ в атмосферу, содержания в готовой продукции и т.п., которые нацеливают современную корпорацию на путь внедрения инновационных технологий – энерго- и материалосберегающих, нетоксичных и прочее. Вместе с тем, эти показатели скорее характеризуют полезность компании для окружающей природной, социальной и экономической среды, чем помогают определить выгоды корпорации от социально ответственного поведения.

2. Показатели экономической результативности характеризуют различные аспекты финансовой деятельности (выполнение обязательств по выплатам разного вида, размер финансовой помощи государства и т.д.); присутствие компании на рынках (уровень заработной платы работников, отношение к ответственным закупкам, политика найма и увольнения персонала и т.п.) непрямые экономические воздействия (размер инвестиций в инфраструктуру, благотворительность и др.),

3. Показатели результативности подходов к организации достойного труда включают характеристику занятости (общая численность рабочей силы, текучесть кадров, выплаты и льготы для сотрудников различных категорий); описание взаимоотношений сотрудников и руководства; условия сохранения здоровья и безопасности на рабочем месте; наличие программ обучения и образования; описание возможностей карьеры, обеспечение равных возможностей для всех категорий работников.

4. Показатели результативности в области прав человека включают аспекты: практики ответственных закупок и инвестиций; действий по предотвращению дискриминации; свободы мнений, решения конфликтных ситуаций путем проведения коллективных переговоров; использования детского, принудительного и обязательного труда; обеспечения безопасности жизнедеятельности; а также соблюдения прав коренных и малочисленных народов.

5. Показатели результативности в области ответственности за продукцию подразумевают охват в области безопасности здоровья потребителя; маркировку товаров, продукции и услуг; соблюдение закона о персональных данных в отношении потребителя, соответствие системе национальных требований к продукции конкретного вида; маркетинговые коммуникации.

6. Показатели результативности взаимодействия с обществом затрагивают следующие темы: программы и подходы к оценке воздействия деятельности организации на окружающий социум; коррупция; участие в государственной политике и лоббирование; ограничение свободной конкуренции; денежные штрафы и нефинансовые санкции за нарушение законодательных и нормативных требований.

Приведенный перечень показателей позволяет судить о том, что отчетность компании перед обществом носит весьма структурированный и подробный характер, но направлена в основном на удовлетворение нужд стейкхолдеров в информации о различных аспектах деятельности компании вплоть до мельчайших подробностей. Вместе с тем, понимания о том, что дает соблюдение и раскрытие данной информации для компании, он не формирует. Особую озабоченность это вызывает во время кризиса, когда вопросы перераспределения усилий в условиях сокращения покупательского спроса, снижения потребления в целом, стоят особенно остро.

В России в настоящее время подавляющее большинство компаний следует отнести к категории социально реагирующих, руководствующихся теорией «корпоративного эгоизма»: свои нефинансовые отчеты они рассматривают

исключительно как PR [118]. Вместе с тем, растущее внимание к проблемам КСО требует «выведения ее в поле эффективности бизнеса и разработке инструментария оценки социальной эффективности» [178]. А практика КСО как раз и предлагает структуру управления нефинансовыми рисками, снижение которых повышает устойчивость компании во внешней среде. С другой стороны, академическое и бизнес сообщества осознали необходимость отнесения проблем КСО к стратегическому уровню управления компанией и отмечают, что важной функцией корпоративного центра являются контроль и мониторинг, позволяющие вносить необходимые изменения в процесс управления КСО [175]. Это означает, что КСО становится объектом контроля в современных компаниях.

Понятие «корпоративной социальной ответственности» переживает период перехода от понятия социальной философии к понятию реальной бизнес-практики. КСО тесно вплетена в интересы взаимодействия всех участников корпоративных отношений. На рисунке 13 укрупненно представлены целевые группы УКО и направления КСО в отношении каждой из них.

1. КСО и акционеры. Профессионально выстроенная политика в сфере КСО является средством укрепления инвестиционной привлекательности и повышения капитализации бизнеса. КСО следует рассматривать как через призму управления рисками, так и с точки зрения управления новыми возможностями. Рост капитализации компании в стратегическом разрезе, соблюдение прав и возможность реализации интересов, справедливое отношение к участникам – главные составляющие экономического здоровья компании и благополучия ее акционеров.

2. КСО и собственный персонал. В этом аспекте социально ответственное поведение компании в отношении своих сотрудников обеспечивает эффективность мотиваций в процессе трудовых отношений, реализации решений руководства и, в конечном итоге, достижения поставленных целей. Мотивационные аспекты в современном мире смещены в сторону социальной составляющей, проявляющей себя в таких интересах работника как защищенность, карьерный рост, гарантия экономического обеспечения в случае

потери работоспособности, старости. На реализацию подобных интересов направлены многочисленные социальные программы компаний: ипотечного кредитования или предоставления льготных условий приобретения жилья; обеспечения так называемым соцпакетом, который может включать льготный проезд к месту работы, оплачиваемый обед, медицинскую страховку и т.д.; пенсионного обеспечения.

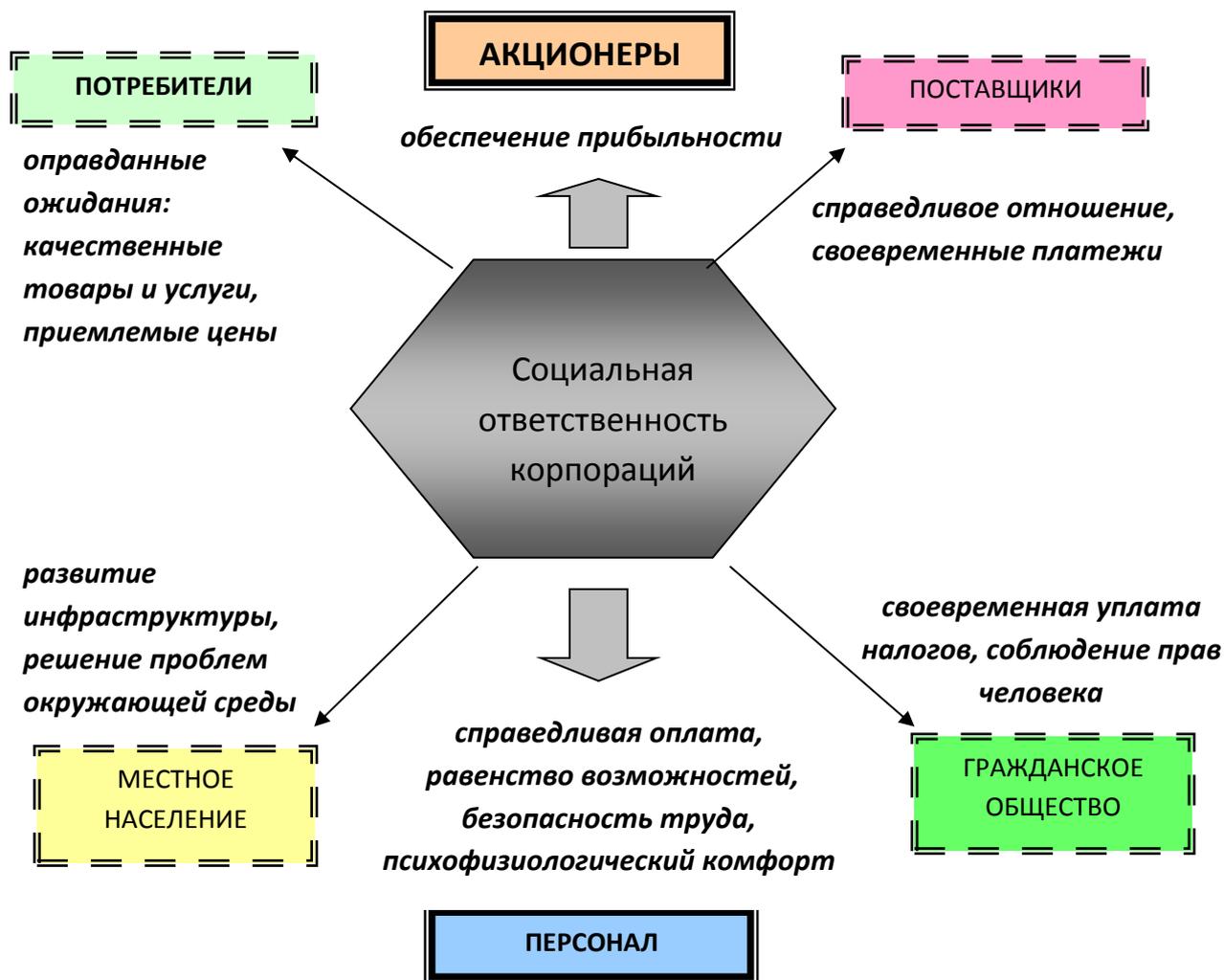


Рисунок 13 - Содержание КСО в отношении участников основных целевых групп на уровне компании

Источник: разработано автором.

3. КСО и потребители. Главный аспект этих отношений – это защита прав потребителей. Очень часто общественные институты рассматривают КСО как источник денег для благотворительности и решения проблем дефицита местных

бюджетов. Часто смешивают социальную ответственность с филантропией, которой компании часто бывают увлечены. Эти два понятия пересекаются лишь в контексте создания деловой репутации. Безусловно, КСО гораздо более широкое понятие. КСО это не благотворительность, и такие негативные тенденции в корпоративном сознании необходимо преодолевать.

4. КСО и поставщики. Нужно рассматривать своих поставщиков как партнеров по бизнесу: предлагать разумные цены и условия, чтобы обеспечить рентабельность их работы, привлекать поставщиков к процессу разработки новой продукции. Поставщики в некоторых регионах мира нарушают права человека в том, что касается детского труда, а также условий работы. В этом случае необходимо установить правила поведения, ожидаемого со стороны поставщиков во всем мире, и осуществлять надзор за их работой, чтобы обеспечить соблюдение этих правил.

5. КСО и местное население. Деятельность компании в области КСО должна вызывать уважение местного сообщества. Это обеспечит респектабельный имидж и хорошую деловую репутацию не только в месте территориального местоположения, но и в бизнес-сообществе. Долгое время в Японии – стране, где существовал пожизненный найм на работу, служащий в форме уважаемой в обществе компании обслуживался в ресторане лучше, чем простой посетитель, оставляющий щедрые чаевые.

6. КСО и гражданское общество, государственные структуры. Нужно говорить о социальной ответственности не только и не столько бизнеса, но и о социальной ответственности государства, СМИ, политических партий, самого человека, многих других сегментов социальной жизни. Есть общемировая практика, когда выделяется целый ряд финансовых транзакций со стороны бизнеса, которые требуют особого к ним отношения. Например, взносы на политическую деятельность, взносы религиозным организациям, взносы государственным и местным органам власти (например, отремонтировать офис районной налоговой инспекции), благотворительные взносы. Общемировая практика такова, что в ряде стран некоторые транзакции просто запрещены.

Например, запрещено бизнесу делать взносы религиозным организациям, независимо от их конфессиональной принадлежности. В российской действительности этот вопрос пока открыт.

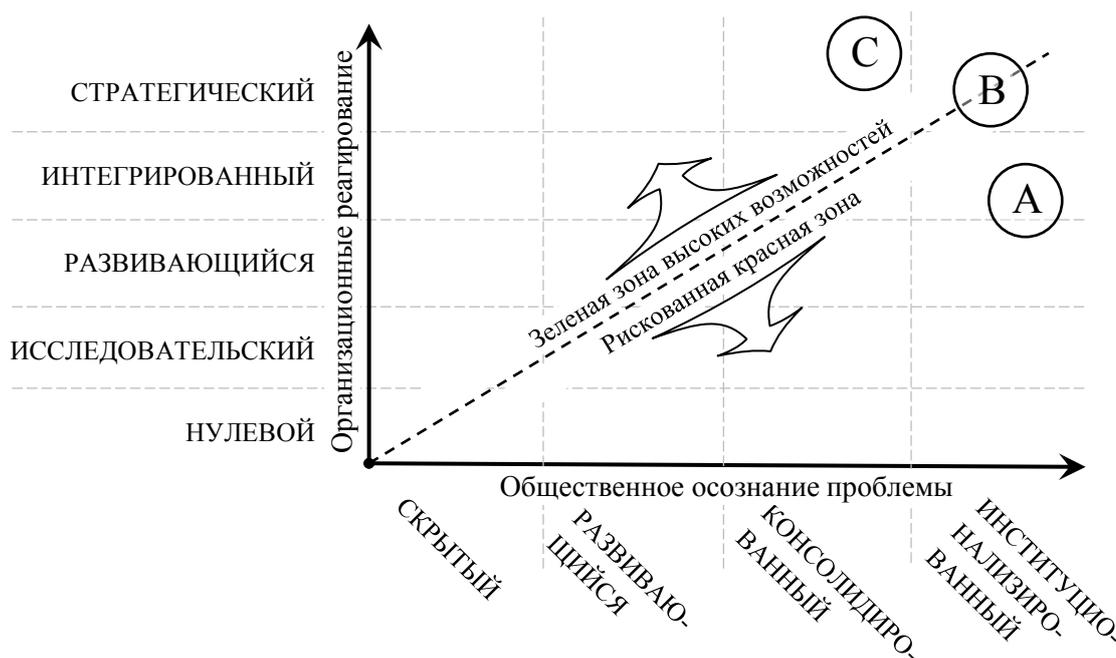
Реализация КСО в российской бизнес-практике ориентирована в двух направлениях: взаимодействие с внешней средой и оптимизация отношений внутри компании. Внешнее направление обеспечивает формирование положительной деловой репутации и рост социального имиджа, внутреннее – развитие внутренних бизнес-процессов через совершенствование организационной культуры, снижение конфликтности, повышение мотивированности сотрудников, их обучение, медицинское и соцстрахование. Отметим, что оценка эффективности корпоративного взаимодействия тесно связана со способом (каналом) его осуществления, от которого в свою очередь зависит состав показателей эффективности. Показатель эффективности корпоративного взаимодействия по сути является неким мультипликатором, учитывающим эффективность взаимодействия по каждому стейкхолдеру с поправкой на важность его ресурса для корпорации и включающий синергетический эффект в случае эффективно организованного взаимодействия.

Эффективное и стратегически выверенное взаимодействие с обществом может принести компании ряд преимуществ [123]:

- обеспечить устойчивое социальное развитие через вовлечение стейкхолдеров в процесс принятия решений на справедливой основе;
- эффективнее управлять рисками и репутацией;
- консолидировать ресурсы для решения существующих и потенциальных проблем и совместного достижения стратегических целей;
- проводить комплексную диагностику внешней среды бизнеса, прогнозировать развитие рынков и определять новые стратегические возможности;
- совершенствовать корпоративные продукт и бизнес-процессы на основе получения информации от стейкхолдеров;

- улучшать процесс принятия решений через информационное и воспитательное воздействие на стейкхолдеров и деловое сообщество;
- установить доверие между компанией и ее стейкхолдерами;
- делать адресные социальные инвестиции.

Возможные варианты развития взаимодействия корпорации с окружающим социумом представлены на рисунке 14.



**Рисунок 14 – Матрица уровней реагирования корпорации на проблемы окружающего социума**

Источник: [123].

Из рисунка видно, что наиболее комфортная зона взаимодействия с социумом лежит для корпораций на стыке остроты общественной проблемы и организованных способов ее решения. Поэтому в интересах бизнеса – стремиться к формализации процесса взаимодействия со стейкхолдерами насколько позволяет существующая нормативно-правовая среда.

В ходе реализации КСО особого контроля требуют такие специфические процессы как:

- благотворительные пожертвования;
- социальный маркетинг и PR;
- корпоративное волонтерство;
- софинансирование;
- целевые капиталы (эндаументы) и ряд других.

Рассмотрение КСО как объекта контроля выдвигает перед научным сообществом ряд теоретических и практических задач. К первым следует отнести разработку концепции КСО в российском экономическом пространстве, вторые тесно связаны с методологией, инструментарием ее реализации на практике и, конечно же, с контролем. Вторая группа задач связана со встраиванием функций по реализации КСО в систему управления компанией.

Основная проблема контроля КСО – обеспечить понимание того, насколько средства, затраченные на реализацию социальных целей, увеличили эффективность основного процесса в бизнесе. Отсюда встает вопрос измерения эффективности социально ответственного поведения. Это очень сложный вопрос, так как построить модель или просто параметризовать социальную ответственность очень сложно именно в силу ее качественной сущности. Если на оперативном уровне мы говорим о контроле таких показателей как количество рекламаций, работа по обращениям, ответ на просьбы властей, участие в спонсорских и благотворительных акциях, удовлетворение запросов профсоюза и др., то на стратегическом уровне корпоративный центр должен обеспечить формирование базовых, концептуальных для жизнедеятельности компании составляющих, к которым следует отнести корпоративную стратегию, экономическую и учетную политику, кадровую политику, социальную политику, экологическую политику и т.п. - с позиций КСО.

Ряд компаний уже использует в корпоративной практике технологии социального аудита. Основная задача социального аудита – выявление несоответствий поведения компании интересам ключевых участников корпоративных отношений (далее УКО). Социальная отчетность компании характеризует ее социально ответственное поведение. Социальный аудит должен

показать связь социально ответственного поведения с финансовыми результатами деятельности компании. Выступая одной из технологий оценки КСО социальный аудит вместе с тем, лишь частично дает ответ на вопрос как организовать и поддерживать эффективную систему КСО в компании. Например, что менее затратно: ликвидировать последствия конфликта между акционерами по поводу голосования крупной сделки или предотвратить его? Перманентный характер КСО возможен только в случае включения процессов социально ответственного поведения в систему контроля компании.

Практические консультанты<sup>29</sup> высказывают мнение о том, что КСО должна быть внедрена во все ключевые бизнес-процессы, а обязанность отдела (департамента) КСО должна состоять только в сборе, обработке информации и, возможно, в экспертной поддержке сотрудников в вопросах, связанных с КСО. При этом главными функциями централизованного департамента КСО должна стать координация разного рода социальных, экологических, благотворительных инициатив с общей бизнес-стратегией компании и контроль в целях снижения соответствующих рисков при ее реализации. Реализация социально ответственной линии поведения предполагает наличие структуры непосредственных исполнителей, в обязанности которых входит управление ресурсами компании для решения социальных целей.

Важный аспект – взаимодействие департамента с комитетами совета директоров в системе управления КСО. Если на стратегическом уровне управления не будет четкого понимания целесообразности социальных проектов, то вся деятельность в конечном итоге будет сведена к выработке красивых проспектов нефинансовой отчетности.

Отдельным аспектом деятельности департамента по КСО должно стать обучение сотрудников, ориентированных на работу с акционерами, СМИ, органами государственной власти, клиентами и другими заинтересованными в деятельности компании целевыми группами в целях пропаганды социально

---

<sup>29</sup> См. интервью со старшим менеджером отдела услуг в области устойчивого развития ERNST & YOUNG (CIS) В.В. Ксенией Лещинской. <http://www.oilru.com/sp/25/1033/>.

ответственного поведения, выявления перспективных направлений социального инвестирования, снижения конфликтности.

На уровне внутреннего регулирования компания должна установить нормы и разработать документы, регламентирующие практику ее социально ответственного поведения. К ним могут относиться самые разнообразные регламенты: от этического кодекса, содержащего детальное описание дресс-кода сотрудника, до процедуры телефонного ответа на внешний звонок, представляющей по сути простейшую составляющую организационного механизма реализации КСО.

К настоящему моменту можно отметить, что в научном сообществе сложилось четкое структурированное понимание содержания КСО, ее направлений и преимуществ, которые получит бизнес, реализуя социально ответственное поведение. Все чаще в докладах конференций и интервью с экспертами в области КСО, поднимается вопрос и необходимости расчета эффективности социальных инициатив компании. Как только бизнес сформирует отчетливое понимание выгоды КСО, научится соизмерять и координировать способы достижения стратегических целей с затратами ресурсов на социальные проекты, программы, благотворительность и осознает, что она должна генерироваться наряду с имиджем и корпоративной культурой, встанет задача профессионализации управления в этой области. Следующий шаг - это понимание необходимости контроля КСО и научно-методическая проработка механизмов внедрения данной функции на всех уровнях управления компанией.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2**

1. Контрольно-надзорная деятельность на уровне государства переживает стадию реформирования. Ее основными приоритетами объявлены прозрачность процессов взаимодействия в рамках процедур оказания

государственных слуг; качественное соответствие обязательным требованиям госрегуляторов; внедрение риск-ориентированного подхода. Задачей систем корпоративного управления становится развитие соответствующих структур и внедрение функций, обеспечивающих поддержку данных установок.

2. Стандарты международной практики, посвященные установлению конструктивных коммуникаций со стейкхолдерами, нацелены, прежде всего, на их выявление и ранжирование по степени влияния на компанию и по степени зависимости компании от стейкхолдера. Экономический аспект взаимодействия не учитывается и не обсуждается разработчиками.
3. Условным эпицентром взаимодействия компании со стейкхолдерами в сложившейся практике выступает нефинансовая отчетность: все результаты и технологии взаимодействия направлены на отражение в ее соответствующих разделах. Оценка эффективности взаимодействий затруднена и не производится.
4. Функции по организации взаимодействия не получили должной проработки в системах корпоративного управления компаний: не появились структурные подразделения, ответственные за связь результатов взаимодействия с экономическими результатами деятельности компании.
5. Многие российские компании имитируют взаимодействие со стейкхолдерами. Это связано с непониманием его целей на уровне исполнительного менеджмента.
6. Объект контроля выделить практически сложно из-за аморфности процессов взаимодействия со стейкхолдерами. Контролю поддаются только отдельные мероприятия и проекты, влияние которых в отношении реализации общестратегических целей компании не всегда возможно определить напрямую.

## **ГЛАВА 3 АНАЛИЗ ВНЕШНИХ МЕХАНИЗМОВ РЫНКА КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ**

### **3.1 Анализ способов перераспределения корпоративного контроля в экономической практике РФ**

В экономической науке и практике сложилось понимание, что одним из наиболее эффективных способов получения конкурентных преимуществ за счет быстрого увеличения рыночной доли, финансовых и технологических возможностей компании является объединение с другой компанией. Данные операции известны как «слияния и поглощения» (merger and acquisition activity – M&A). В российской экономической практике эти явления получили распространение сравнительно недавно – первый существенный всплеск слияний и поглощений отмечен в 2004-2006 годах.

Процессы перехода прав собственности в экономике России долгое время не мели четкой системы правил. Детальный механизм перераспределения корпоративного контроля впервые был оформлен в XI главе Федерального закона «Об акционерных обществах», которая вступила в силу с 01.07.2006. До этого правовая процедура поглощения на российском рынке фактически представляла собой банальную скупку акций. Российский закон не использует термины «поглощение» и «вытеснение», вместе с тем, применительно к процедурам предложения и выкупа акций акционерного общества мировая практика использует подобную терминологию. Таким образом, в российской официальной печати чаще используется термин «рынок корпоративного контроля», а в мировой экономике его эквивалентом выступает термин «рынок слияний и поглощений». Существует ряд нюансов в подходах к определению видов сделок рынка M&A. Они обусловлены тем, что экономическое понятие слияний и поглощений гораздо шире их юридической трактовки. Например, дружественное приобретение

контроля над компанией считают слиянием, а недружественное – поглощением [194, с.4].

С одной стороны, функция стимулирования предпринимателей и менеджеров позволяет ключевым игрокам увеличивать долю богатства не только за счет получения доходов в виде прибыли от деятельности компаний или дивидендов, но и за счет разноплановых сделок, совершаемых на рынке M&A [53]. Для этого используются два основных стратегических направления. В рамках первого создаются (учреждаются) новые компании, осуществляются процедуры инкорпорирования и улучшения бизнеса. Это становится возможным, когда процедура выхода из бизнеса и получения вознаграждения проста и прозрачна. Второе направление делает расчет не на участие в управлении, а на рост потенциальной стоимости своих акций и получение доходов в будущем периоде.

С другой стороны, каждая компания должна быть готова к угрозе перераспределения акционерного контроля и к защите своих активов от внешнего захватчика, то есть от поглощения, так как при определенных условиях она может стать целью, и в конечном итоге, если не сможет организовать защиту – жертвой.

Начальные этапы корпоратизации российской экономики сопровождались множественными конфликтами, нередко носящими затяжной характер, в том числе корпоративными захватами, сопровождающимися сменой собственников или топ-менеджеров. В такие конфликты вовлекались не только акционеры, менеджмент и персонал компании, но и организации судебной, правоохранительной систем, средства массовой информации, представители профсоюзов. Подобные процессы в СМИ получили название – «передел собственности». Корпоративная практика оперирует другими терминами – **«враждебные поглощения»** и **«захват предприятия»**. Это две разновидности недружественного установления контроля над компанией.

Существует ряд нюансов в подходах к определению видов сделок рынка M&A. Они обусловлены тем, что экономическое понятие слияний и поглощений гораздо шире их юридической трактовки. Например, дружественное

приобретение контроля над компанией считают слиянием, а недружественное – поглощением [194].

Мировая практика несколько иначе классифицирует виды слияний и поглощений. Так, например, в Евросоюзе под слиянием понимается, в первую очередь, «слияние путем поглощения» (merger by acquisition), а во вторую, «слияние путем образования новой компании» (merger by formation of a new company). Слияние путем поглощения характеризуется как «операция, в результате которой одна или более компаний прекращают свою деятельность без проведения процедуры ликвидации и переводят в другую компанию все свои активы и пассивы в обмен на выпуск (для владельцев акций компании или компаний, подлежащих слиянию) акций в приобретающей их компании и выдачу им наличных денежных средств (если подобная выдача производится) в размере, не превышающем 10 % от номинальной стоимости выпущенных для этого акций или, в тех случаях, когда акции не имеют номинальной стоимости, их расчетного паритета». Слияние путем образования новой компании, напротив, определяется как «операция, в ходе которой несколько компаний прекращают свою деятельность без проведения процедуры ликвидации и переводят в новую компанию, которую они организуют, все свои активы и пассивы...» [25].

Мировая практика оперирует понятием «поглощение» (takeover), под которым в большинстве случаев понимается сделка по изменению корпоративного контроля, влекущая за собой замену топ-менеджмента, изменение стратегии и финансово-производственной политики компании. При этом с точки зрения механизма осуществления сделки по контролю различают две формы:

- дружественное поглощение (friendly takeover) – компания-покупатель делает тендерное предложение менеджерам компании-цели (например, выкупить 95-100% акций компании-цели). В случае добровольного согласия поглощение будет считаться дружественным.
- недружественное поглощение (hostile takeover) – компания-покупатель делает тендерное предложение акционерам компании-цели на выкуп

определенного пакета обыкновенных голосующих акций, минуя менеджеров.

Нетрудно заметить, что критерием выделения данных форм является отношение к поглощению менеджмента компании-цели. При этом возможна ситуация, когда компания-покупатель сначала направляет предложение о покупке определенного пакета акций менеджерам компании-цели, а те, в свою очередь, отказываются от предложения. В таком случае, это же тендерное предложение может быть направлено акционерам компании-цели, тогда при согласии акционеров поглощение будет считаться недружественным [160].

С целью упорядочивания множества сделок рынка M&A, представляется целесообразным различать их по следующим признакам.

Основной инструмент получения контроля в ходе враждебного поглощения – акции целевой компании. Компания-захватчик стремится получить долю в уставном капитале целевой компании и нарастить свой пакет акций до блокирующего и контрольного. При этом конечная цель поглощения - включение компании-цели в собственные бизнес-структуры.

Технология «захвата» использует другие инструменты получения контроля: конвертацию задолженности в собственность, в том числе через процедуру банкротства, силовые приемы смены совета директоров, менеджмента, отъема помещений и т.п. Конечная цель состоит в выводе активов. Бизнес в данном случае захватчика не интересует.

**Недружественное (враждебное) поглощение** в российской корпоративной практике подразумевает установление контроля компанией-захватчика над капиталом, активами, бизнес-процессами целевой компании при помощи юридических и административных мер, применяемых без согласия (а в отдельных случаях – без ведома) ее акционеров и менеджмента.

Мировая практика корпоративного управления выделяет четыре основных способа перераспределения акционерного контроля:

- **купля-продажа акций**: как акции, так и доли в уставных капиталах компаний являются имуществом, которое может свободно отчуждаться

его собственниками; при этом самым простым и распространенным способом перехода акций (долей в уставных капиталах) из рук в руки, и, соответственно, передачи корпоративного контроля является продажа, дарение, мена, то есть сделки, в результате которых происходит переход права собственности на данный вид имущества;

- **банкротство** (точнее было бы сформулировать «доведение до банкротства»);
- **реорганизация в форме слияния и присоединения:** перераспределение долей в уставном капитале реорганизованного общества происходит по итогам конвертации акций, когда реорганизуемое общество прекращает свое существование, его акции погашаются, а взамен его акционеры наделяются акциями реорганизованного общества;
- **акционерные соглашения** (скупка голосов).

В составе инструментов перераспределения акционерного контроля в российской экономической практике можно выделить две большие группы по критерию наличия перехода прав собственности:

1) с переходом права собственности или вещных прав на акции (доли в уставном капитале):

- приобретение крупных пакетов голосующих акций или долей в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью;
- эмиссия дополнительных акций, размещаемых в пользу определенных акционеров, или увеличение уставного капитала общества с ограниченной ответственностью за счет средств одного из участников или третьих лиц. Такие действия приводят к размыванию доли участия иных акционеров (участников), что может привести к существенному сокращению корпоративных прав указанных лиц;
- реорганизация общества (прежде всего присоединение или слияние);

2) без перехода права собственности на акции (доли в уставном капитале) общества:

- передача голосующих акций (долей в уставном капитале) в доверительное управление;
- передача голосующих акций (долей в уставном капитале) в залог с правом реализации залогодержателем корпоративных прав, предоставленных акционеру (участнику) общества;
- конвертация в голосующие акции конвертируемых ценных бумаг;
- «покупка голосов», заключающаяся в выдаче доверенностей на право участия в общем собрании акционеров (участников) общества;
- заключение корпоративных договоров;
- установление аффилированности между акционерами (участниками) общества.

Проанализируем наиболее действенные из вышеперечисленных способов.

Одним из способов передачи корпоративного контроля без перехода права собственности на акции (доли в уставных капиталах) является договор доверительного управления имуществом.

В соответствии со статьей 1012 Гражданского кодекса Российской Федерации по договору доверительного управления имуществом одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а другая сторона обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя управления или указанного им лица (выгодоприобретателя). При этом передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности на него к доверительному управляющему, то есть собственником остается владелец акций (долей в уставном капитале) корпорации, который вправе определять правомочия управляющего, вводить ограничения в части распоряжения переданными в управление акциями (долями в уставном капитале) [1].

Возможны следующие конструкции доверительного управления, фиксирующиеся в договоре:

- передача всех прав по акциям (долям в уставных капиталах) корпорации. При этом к доверительному управляющему переходит весь комплекс прав, которыми обладает акционер (участник) корпорации, в том числе и право участвовать в управлении обществом. В данном случае фактическое управление корпорацией будет осуществлять доверительный управляющий. Он приобретает фактический контроль за деятельностью корпорации;
- передача права на распоряжение акциями (долями в уставном капитале) корпорации, то есть доверительный управляющий получает право совершать с ними сделки. При этом за собственником акций (долей в уставном капитале) сохраняются все остальные права, в том числе и право на участие в управлении корпорацией;
- передача прав, вытекающих из владения акциями (долями в уставном капитале) корпорации. В этом случае доверительный управляющий не вправе распоряжаться акциями (долями в уставном капитале) корпорации. Однако он может осуществлять права по управлению корпорацией.

Договор доверительного управления может применяться как инструмент для скрытой передачи корпоративного контроля. Он весьма интересен для собственников непубличных корпорацией, которые не обязаны в соответствии с законодательством раскрывать сведения о структуре капитала и бенефициарном владении<sup>30</sup>. В этом случае, лицом, контролирующим корпорацию, может быть признан доверительный управляющий<sup>31</sup>. Доверительный управляющий может

---

<sup>30</sup> Так, например, законодательством и нормативными актами Банка России кредитные организации, имеющие лицензию на осуществление банковских операций со средствами физических лиц, обязаны раскрывать информацию о лицах, под контролем либо значительным влиянием которых они находятся (Положение Банка России от 27.10.2009 № 345-П «О порядке раскрытия банками информации о лицах, под контролем либо значительным влиянием которых находятся банки – участники системы обязательного страхования вкладов физических лиц в банках Российской Федерации»).

<sup>31</sup> В соответствии со статьей 2 Федерального закона «О рынке ценных бумаг» в качестве контролирующего лица рассматривается лицо, имеющее право прямо или косвенно (через подконтрольных ему лиц) распоряжаться в силу участия в подконтрольной организации и (или) на основании договоров доверительного управления имуществом, и (или) простого товарищества, и (или) поручения, и (или) акционерного соглашения, и (или) иного соглашения, предметом которого является осуществление прав, удостоверенных акциями (долями) подконтрольной

сконцентрировать в своих руках более 30 % общего количества акций публичного общества. В этом случае возникает вопрос о необходимости проведения процедур, предусмотренных главой XI.I Федерального закона «Об акционерных обществах» о направлении публичной оферты по достижению пороговых значений концентрации контроля. Вместе с тем, у доверительного управляющего не возникает обязанности по направлению обязательного предложения о приобретении акций такого общества, поскольку доверительный управляющий в результате заключения договора доверительного управления не становится акционером, а приобретение права распоряжения определенным количеством голосов, не может служить основанием для направления обязательного предложения<sup>32</sup>.

Заключая договор доверительного управления, собственник акций (долей в уставном капитале) должен учитывать обстоятельство, что в соответствии со статьей 1015 Гражданского кодекса Российской Федерации доверительным управляющим может быть либо индивидуальный предприниматель, либо коммерческая организация<sup>33</sup> (за исключением унитарного предприятия), имеющий специальную лицензию. В тоже время в силу статьи 5 Федерального закона «О рынке ценных бумаг» наличие лицензии на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами не требуется в случае, если доверительное управление связано только с осуществлением доверительным управляющим прав по ценным бумагам. То есть, если договор доверительного управления предусматривает право доверительного управляющего на осуществление прав по управлению обществом, и не содержит права на реализацию ценных бумаг, такой договор может быть заключен с лицом, не имеющим специального разрешения (лицензии), что облегчает процедуру передачи корпоративного контроля по договору доверительного управления.

---

организации, более 50 процентами голосов в высшем органе управления подконтрольной организации либо право назначать (избирать) единоличный исполнительный орган и (или) более 50 процентов состава коллегиального органа управления подконтрольной организации.

<sup>32</sup> Постановление Федерального арбитражного суда Московского округа от 08.05.2014 № А40-107280/13.

<sup>33</sup> Под коммерческими организациями законодатель понимает юридические лица, основной целью деятельности которых является извлечение прибыли (ч. 1ст. 50 ГК РФ).

Залог прав участников юридических лиц стал возможен благодаря реформе залогового законодательства 2014 года. Согласно статье 358.15 Гражданского кодекса Российской Федерации залог прав акционера и участника корпорации осуществляется посредством залога соответственно акций или долей в уставном капитале корпорации.

Залог акций несколько отличается от залога долей в уставном капитале корпорации. При залоге акций удостоверенные ими права осуществляет залогодатель (акционер), если иное не предусмотрено договором залога. При этом гражданское законодательство предусматривает два варианта установления договором залога акций порядка осуществления прав:

- осуществление залогодержателем всех прав, принадлежащих залогодателю. В данном случае речь идет о правах, вытекающих из владения акциями, в том числе о праве управления обществом. В соответствии с договором залога акций залогодателю может быть передано право на участие в управлении обществом, в том числе на участие в общих собраниях акционеров, формирование органов общества и прочее;
- осуществление залогодержателем всех прав, принадлежащих залогодателю и удостоверенных заложеной ценной бумагой, кроме права на получение дохода по ценной бумаге.

В соответствии Гражданским кодексом Российской Федерации (п. 3 ст. 358.17) договором залога может быть предусмотрена обязанность залогодателя согласовывать с залогодержателем свои действия по осуществлению прав, удостоверенных акцией. Договором залога может быть предусмотрено ограничение на голосование по крупным сделкам или сделкам, в совершении которых имеется заинтересованность, могут быть установлены количественные ограничения для совершения таких сделок.

Аналогичное регулирование может содержаться и в договоре залога долей в уставном капитале общества. Существенное отличие состоит в том, что при залоге акций права, удостоверенные акцией, передаются только в случае, если это

предусмотрено договором залога. В случае залога долей в уставном капитале права участника общества, если иное не предусмотрено договором залога, передаются в момент заключения договора залога. По сути, и в случае залога акций, и в случае залога долей в уставном капитале общества речь идет о перераспределении корпоративных прав в пользу кредитора залогодателя. Такие конструкции могут применяться при кредитовании общества, чьи акции (доли в уставном капитале) закладываются. В данном случае кредитор общества может оказывать непосредственное влияние на хозяйственную деятельность общества, определять принимаемые органами общества решения. Но в данном случае кредитор будет нести ответственность за решения, которые причинят убытки обществу.

Договор репо вошел в корпоративную практику по итогам внесения изменений в Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» в 2009 году<sup>34</sup>. В соответствии с законом (ст. 51.3 ФЗ «О рынке ценных бумаг») договором репо признается договор, по которому одна сторона (продавец по договору репо) обязуется в срок, установленный этим договором, передать в собственность другой стороне (покупателю по договору репо) ценные бумаги. При этом покупатель обязуется принять ценные бумаги и уплатить за них определенную денежную сумму (первая часть договора репо), а также обязуется в срок, установленный этим договором, передать ценные бумаги в собственность продавца, который обязуется принять ценные бумаги и уплатить за них определенную денежную сумму (вторая часть договора репо). То есть, по сути, договор репо представляет собой сделку купли-продажи ценных бумаг с обратным выкупом.

С правовой точки зрения сделка репо представляет собой две взаимосвязанные сделки купли-продажи ценных бумаг. При исполнении, как первой, так и второй части сделки происходит переход права собственности на ценные бумаги. А это, в свою очередь приводит к определенным корпоративным

---

<sup>34</sup> Федеральный закон от 25.11.2009 № 281-ФЗ «О внесении изменений в часть первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации».

последствиям. Приобретая обыкновенные голосующие акции в собственность, покупатель одновременно приобретает и вытекающие из владения данными акциями права, в том числе право на управление обществом. На приобретателя распространяются все обязательства, связанные с приобретением крупных пакетов акций, в том числе, если общество является публичным, обязательство, предусмотренное главой XI.1 Федерального закона «Об акционерных обществах».

Закон не содержит ограничения для перехода прав на управление обществом, которые подтверждаются акциями, передаваемыми по договору репо. В связи с этим можно сделать вывод, что данный вопрос должен быть урегулирован сторонами непосредственно при заключении договора. При этом стороны сделки могут предусмотреть, что корпоративные права осуществляются, как стороной принимающей акции по договору, так и стороной, которая передает указанные ценные бумаги. По договору репо акции общества могут быть переданы от одного лица другому без передачи корпоративного контроля.

Понятие «корпоративный договор» (аналог термина – акционерные соглашения) вошло в деловой оборот относительно недавно - с 1 сентября 2014 года с внесением изменений в Гражданский кодекс РФ (ст. 67.2 ГК РФ). Его появление было связано с назревшей необходимостью предоставления участникам хозяйственных обществ дополнительных возможностей, вытекающих из факта обладания акциями (долей в уставном капитале) обществ. В качестве предмета корпоративного договора могут выступать:

- согласованное голосование участников по каким-либо вопросам, в том числе по представлению кандидатур для работы в органах корпоративного управления;
- обязанность или право участника продать или выкупить доли других участников (преимущественное право выкупа);
- невозможность (запрет) передачи акций (долей) третьим лицам;
- обязательство передачи дивидендов другим участникам соглашения, а также обязанность производить другие выплаты, связанные с правами участия в корпорации.

Однако, в Концепции развития гражданского законодательства указано, что при заключении акционерных соглашений корпоративная структура не может меняться, равно как порядок и правила принятия корпоративных решений, установленные для третьих лиц, не являющихся участниками соглашения акционеров. При этом следует учесть, что условия акционерных соглашений не должны конфликтовать и противоречить действующему законодательству, в том числе антимонопольному, публичным интересам, а также не могут быть основанием для признания недействительными решений органов хозяйственного общества.

Корпоративный договор (корпоративное соглашение, акционерное соглашение) – это договор об осуществлении акционерами (участника) своих корпоративных (членских) прав. Основными правами участников корпорации, которые в настоящий момент закреплены ГК РФ (статья 65.2) являются:

- право на участие в управлении делами корпорации;
- право на получение информации о деятельности корпорации и ознакомление с ее бухгалтерской и иной документацией в случаях и в порядке, которые предусмотрены законом и учредительным документом корпорации;
- право на обжалование решений органов корпорации, влекущих гражданско-правовые последствия, в случаях и в порядке, которые предусмотрены законом;
- право требовать, действуя от имени корпорации, возмещения причиненных корпорации убытков;
- право оспаривать, действуя от имени корпорации, совершенные ею сделки по основаниям, предусмотренным законодательством, и требовать применения последствий их недействительности, а также применения последствий недействительности ничтожных сделок корпорации.

Приведенный перечень не является закрытым списком. Состав прав участников может быть расширен Федеральными законами «Об акционерных

обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также уставами обществ.

Корпоративный договор может быть заключен исключительно между участниками хозяйственных обществ. При этом сторонами договора могут быть как все участники корпорации, так и некоторые из них. Более того, акционерное соглашение может касаться как всего пакета акций, принадлежащих акционеру, так и определенного их количества.

Корпоративным договором в соответствии со ст. 67.2 ГК РФ для участников могут быть предусмотрены следующие обязательства:

- осуществлять свои корпоративные права определенным образом или воздерживаться (отказаться) от их осуществления;
- голосовать определенным образом на общем собрании участников общества. Данное обязательство содержит немаловажное исключение: участники общества не могут взять на себя обязательство голосовать в соответствии с указаниями органов общества. Договором также не может быть изменена структура органов управления и их компетенция. Однако корпоративным договором может быть установлена обязанность участников корпорации проголосовать на общем собрании участников общества за включение в устав общества положений, определяющих структуру органов общества и их компетенцию;
- согласованно осуществлять иные действия по управлению обществом;
- приобретать или отчуждать акции (доли в уставном капитале) общества по определенной цене или при наступлении определенных событий либо воздерживаться от отчуждения акций (долей в уставных капиталах) до наступления определенных событий.

Особенностью корпоративных договоров является то, что они не могут менять корпоративную структуру, порядок принятия корпоративных решений и иные корпоративные правила, устанавливаемые для третьих лиц, не являющихся участниками корпоративного договора. Следуя общим принципам обязательственного права, законодатель подтвердил, что корпоративный договор

не создает обязанностей для третьих лиц, не являющихся участниками договора. Их условия не могут противоречить законодательным, в том числе антимонопольным запретам, природе отношений или публичным интересам. Вместе с тем, нельзя не признать, что наличие корпоративного договора является существенным условием реализации корпоративного контроля над деятельностью общества как со стороны самого общества, так и со стороны третьих лиц, не являющихся его участниками. В случаях, когда участниками корпоративного договора являются все участники общества, нарушение корпоративного договора может являться основанием признания недействительным решения органа управления общества по иску стороны участников договора.

Еще одна особенность корпоративного договора, имеющая прямую связь с реализацией прав на контроль – конфиденциальность его содержания (п. 4 ст. 67.2). Законодатель обязывает стороны корпоративного договора уведомить общество о факте его заключения не позднее 15 дней (п. 4.1 ст. 32.1 ГК РФ), не раскрывая при этом его содержание. Обязанности по раскрытию информации о факте заключения корпоративного договора различаются в зависимости от того, идет ли речь о публичном акционерном обществе или о непубличном обществе.

Необходимо отметить, что информированность о наличии корпоративного договора без понимания его содержания не позволяет учитывать его при принятии решений органами корпоративного управления компании, а также при прогнозировании результатов голосования по ряду стратегически важных вопросов.

Например, участники корпоративного договора могут ограничить свое право владения, пользования и распоряжения акциями, предусмотрев в договоре:

- срок, в течение или до наступления которого акционер (участник) общества должен воздерживаться от реализации принадлежащих ему акций (долей в уставном капитале) общества;
- событие, до наступления которого акционер (участник) должен воздерживаться от передачи акций (долей в уставном капитале) общества третьим лицам; в корпоративном договоре может быть также

указано событие, при наступлении которого акционер (участник) должен осуществить отчуждение принадлежащих ему акций (долей в уставном капитале);

- особый порядок передачи, продажи или покупки акций (долей в уставном капитале) компании другими акционерами (участниками) при наступлении определенного события, например, смерти акционера (участника);
- цену или механизм ее определения, по которой стороны обязуются реализовать принадлежащие им акции (доли в уставном капитале) общества.

Данные положения направлены на ограничение оборота акций (долей в уставном капитале) компаний, с целью недопущения создания «удобной» для конкретного акционера структуры собственности, определения ограниченного «понятного» круга собственников, недопущения к управлению компанией посторонних лиц.

Ряд положений корпоративного договора может касаться прав на управление компанией. Это такие положения как:

- порядок голосования на общем собрании акционеров (участников): в корпоративном договоре закрепляются обязательства по согласованному голосованию по ряду конкретных вопросов, например, по вопросу формирования совета директоров общества и его исполнительных органов;
- порядок выдвижения, в том числе предварительное согласование сторонами корпоративного договора кандидатов в органы управления;
- порядок распределения прибыли корпорации, в том числе по отдельным видам деятельности, порядок распределения активов корпорации при ликвидации;
- дополнительные права акционеров (участников) корпорации, такие как право преимущественной покупки при выпуске акций.

Следует отметить, что в определенных случаях при предоставлении

дополнительных прав и возложении дополнительных обязанностей на участников общества с ограниченной ответственностью должны быть проведены установленные законом корпоративные процедуры<sup>35</sup>.

Перераспределение «управленческих» прав в пользу одного из участников корпоративного договора является непосредственным инструментом перераспределения корпоративного контроля.

Корпоративный договор может также регулировать вопросы:

- предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций. При создании компании учредители редко задумываются о том, их взгляды на развитие совместного бизнеса могут кардинально измениться, что приведет к возникновению конфликта интересов. Ситуация может зайти в тупик, если структура собственности компании построена 50/50: в этом случае принятие какого-либо решения собранием акционеров (участников) оказывается невозможным в силу равенства голосов и расхождения позиций. Руководствуясь только законодательством и уставом, разрешить такие ситуации оказывается невозможным. Корпоративный договор, заключенный на начальной стадии развития компании, может стать единственным инструментом разрешения проблемы;
- установления уровня капитализации компании, размеров займов, размера участия сторон корпоративного договора в капитализации компании.

---

<sup>35</sup> В соответствии с пунктом 2 статьи 8 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» помимо прав, предусмотренных законом, устав общества может предусматривать иные права (дополнительные права) участника (участников) общества. Указанные права могут быть предусмотрены уставом общества при его учреждении или предоставлены участнику (участникам) общества по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно. Дополнительные права, предоставленные определенному участнику общества, в случае отчуждения его доли или части доли к приобретателю доли или части доли не переходят. Прекращение или ограничение дополнительных прав, предоставленных всем участникам общества, осуществляется по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно. Прекращение или ограничение дополнительных прав, предоставленных определенному участнику общества, осуществляется по решению общего собрания участников общества, принятому большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников общества, при условии, если участник общества, которому принадлежат такие дополнительные права, голосовал за принятие такого решения или дал письменное согласие.

Несмотря на то, что финансовые вопросы относятся к категории «прочих», их регулирование часто является существенной составной частью корпоративных договоров. Разрешение данных вопросов существенно на первичной стадии развития компании, в кризисных ситуациях, в период выхода компании на новые рынки, поскольку именно в эти периоды расходы компании могут не покрываться ее доходами. В корпоративные договоры включаются положения, устанавливающие размеры, способы и периоды финансирования компании. Корпоративным договором может быть установлен мораторий на выплату дивидендов (распределение прибыли) в течение определенного периода времени, а также определен особый порядок распределения прибыли в зависимости от участия в финансировании компании;

- установления уровня доступа к информации, касающейся деятельности компании;
- интеллектуальной собственности, созданной в процессе деятельности компании;
- иные, которые могут затрагивать деятельность компании.

На сегодняшний день корпоративные договоры не получили широкого распространения в российской экономической практике. Однако, в будущем ситуация может измениться, поскольку они имеют ряд существенных преимуществ, перечисленных ниже.

1. Корпоративный договор предоставляет акционерам (участникам), возможность регулирования широкого круга вопросов и взаимных отношений. И, несмотря на второстепенность корпоративного договора по отношению к уставу общества, если он подписан всеми акционерами (участниками) корпорации и не нарушает законодательство, права и интересы третьих лиц, не являющихся акционерами (участниками), его положения могут превалировать над положениями устава корпорации, даже если они ему противоречат.

2. Корпоративный договор может заключаться как всеми участниками (акционерами) корпорации, так и некоторыми из них. В последнем случае он будет обязательным только для участников корпоративного договора. В этом

случае стороны договора объединяют свои усилия в противовес оставшимся акционерам (участникам) общества и могут изменить расстановку акцентов в управлении корпорацией в свою пользу.

3. Корпоративный договор может быть изменен только по соглашению всех его участников, в то время, как устав общества может быть изменен простым или квалифицированным большинством голосов.

4. Конфиденциальность корпоративного договора.

Аналогом корпоративных договоров выступает **договор об осуществлении корпоративных прав**. Он может предусматривать обязательства для участников:

- осуществлять свои корпоративные права определенным образом,
- воздерживаться (отказаться) от осуществления корпоративных прав,
- голосовать определенным образом на общем собрании акционеров (участников) общества, согласованно осуществлять иные действия по управлению обществом,
- приобретать или отчуждать доли в его уставном капитале (акции) по определенной цене или при наступлении определенных обстоятельств либо воздерживаться от отчуждения долей (акций) до наступления определенных обстоятельств.

Отличие данного аналога корпоративного договора от последнего состоит в том, что его сторонами помимо акционеров (участников) общества выступают также иные лица, например, кредиторы. Через договор об осуществлении корпоративных прав кредитор получает возможность контролировать корпоративные процедуры своего должника. Следует отметить, однако, что договор об осуществлении корпоративных прав выступает на практике более мягкой формой контроля, чем залог акций (долей в уставном капитале) общества с передачей прав корпоративного контроля. В его основе лежит стремление обеспечить стабильность деятельности общества в определенном периоде, поэтому на практике условиями данных договоров выступают, например:

- обязанность акционеров (участников) общества-должника не принимать корпоративных решений по вопросу одобрения крупных сделок свыше

- определенной суммы, либо с определенным имуществом;
- ограничения на сделки с заинтересованностью;
  - запрет на отчуждение акций (долей в уставном капитале) общества в период кредитования, позволяющий сохранить неизменной структуру акционерного капитала и состав собственников;
  - прочие.

В научной литературе высказываются различные точки зрения по защите прав собственности в процессах перераспределения контроля. Например, Д.И. Степанов считает, что такое перераспределение должно осуществляться с согласия лица, которому принадлежит контроль [57]. Признавая, что это не всегда целесообразно, необходимо отметить, что переход права собственности на акции может и должен происходить только с согласия их законных владельцев. Это одно из ключевых условий цивилизованных способов перераспределения контроля.

«В американской модели корпоративного управления, где превалирует распыленность акционерного капитала, возможно получение контроля над компанией без приобретения акций. Такая ситуация характерна для корпораций, имеющих классическую агентскую проблему - преобладание полномочий менеджеров при ослаблении роли совета директоров. Этот способ получил название «скупка/покупка голосов» [85]. Практически он может быть реализован двумя способами:

- 1) через сбор и/или покупку прав миноритарных акционеров накануне проведения общего собрания (акционеры передают свое право на голосование по конкретному вопросу повестки дня доверенному лицу);
- 2) через акционерные соглашения с целью обеспечения согласованной позиции при голосовании на общем собрании акционеров.

«Его суть заключается в покупке менеджерами голосов миноритарных акционеров для обеспечения нужных им решений, касающихся смены совета директоров с установлением последующего контроля над ним. При этом миноритарии передают свои голоса доверенному лицу, осуществляющему

голосование по своему усмотрению. Цель менеджеров – обеспечить нужный состав совета директоров, а не приобретение акций и изменение состава и структуры акционерного капитала.

В формирующейся российской модели корпоративного управления, одной из характерных черт которой является стремление компании стать компанией «одного лица» [85], этот способ получает все большее распространение. Причем в отличие от американской модели, где задействуются в основном миноритарии, подобные соглашения в России заключаются, как правило, между собственниками крупных пакетов (до или выше блокирующего), что позволяет им совместными усилиями обеспечивать контроль над компанией.

Для российской практики типично, когда слияние (присоединение) оформляется как покупка акций или активов. Процесс постепенного наращивания корпоративного контроля в компании называют **«вытеснением»**. Статья XI закона об АО фактически ввела нормы цивилизованных способов перехвата корпоративного контроля и содержит два основных положения:

«1. Пошаговый механизм защиты интересов владельцев ценных бумаг в условиях концентрации корпоративного контроля, достигающего пороговых значений больше 30%, 50% или 75% уставного капитала компании. То есть акционер, приобретший самостоятельно или совместно со своими аффилированными лицами 30%, 50% или 75% голосующих акций обязан направить в общество публичную оферту о приобретении эмиссионных ценных бумаг, соответствующую требованиям ст. 84.2 ФЗ об АО. При этом закон об АО установил, что с момента приобретения более 30%, 50%, 75% общего количества голосующих акций ОАО и до момента направления обязательного предложения (оферты), акционер и его аффилированные лица имеют право голоса только по акциям, составляющим соответственно 30%, 50% и 75 %, а остальные принадлежащие ему голосующие акции при определении кворума не учитываются.

2. Односторонний порядок выкупа оставшихся акций, если уровень корпоративного контроля, сосредоточенный в руках одного лица или группы

аффилированных лиц достигает 95% + 1 акция. При этом у владельцев оставшихся акций, составляющих менее 5% голосующих акций общества, возникает право требовать их выкупа (ст. 84.7 ФЗ об АО)» [85].

«Таким образом, правила поглощений и вытеснений были законодательно регламентированы. Это был важный шаг в сторону соблюдения одного из важнейших принципов корпоративного управления – справедливости, касающегося защиты прав акционеров, равного к ним отношения и предоставления доступа к эффективным средствам защиты в случае нарушения их прав» [85]. Необходимо заметить, что процедуры обязательной оферты и принудительного выкупа акций применяются во многих странах, принадлежащих к англо-саксонской системе права.

Стоимость законных механизмов перераспределения корпоративного контроля в законодательном пространстве РФ достаточно высока, поэтому недобросовестные захваты были весьма популярны на определенном историческом отрезке времени. Их стоимость в российской экономической практике складывалась под влиянием следующих факторов:

- превалирование инсайдеров в структуре собственности российских компаний, которую в большинстве случаев можно охарактеризовать как закрытую;
- преобладание нерыночных форм извлечения корпоративных доходов, стимулирующих перехват управления;
- ряд положений российского законодательства по регулированию банкротства (несущественный размер задолженности, упрощенная процедура назначения временных и внешних управляющих, отсутствие возможности контролировать их деятельность и другие), способствующие относительно невысоким затратам на захват;
- административно-силового ресурс поглотителя, существенно

снижающий отдельные затраты и стоимость захвата в целом.<sup>36</sup>

Механизм недобросовестного корпоративного захвата состоит из стандартного набора приемов, технология применения которых допускает их использование в разном составе и последовательности в зависимости от ситуации. Содержание приемов позволяет составить общее представление о недружественном захвате.

Ионцевым М.Г.<sup>37</sup> предложена типовая стратегия захвата, выступающая основой анализа и предполагающая следующую последовательность действий:

1. Ограничение возможности быстрого вывода активов или обременение существенными обязательствами, как правило, финансовыми.
2. Приобретение (активная скупка) акций или долей, а также и долговых обязательств компании в целях получения рычагов влияния на нее.
3. Блокировка действий акционеров, владеющих крупными пакетами акций компании-цели.
4. Инициация судебных исков, налоговых проверок, организация ареста банковских счетов, манипуляция мнениями акционеров и т.п.
5. Совершение действий, дестабилизирующих нормальную деятельность целевой компании, преднамеренный срыв ее бизнес-процессов (поставки сырья, отгрузка готовой продукции, взаимодействие с проверяющими организациями и органами муниципальной власти и прочее);
6. Распространение в СМИ и в деловых кругах информации, порочащей руководство, качество ее продукции, ее основных акционеров.
7. Смена ключевых фигур в менеджменте компании.
8. Удержание компании-цели.
9. Установление полного контроля над компанией.

---

<sup>36</sup> Подробно см. Выявление механизмов недобросовестных корпоративных захватов и выработка предложений по противодействию и их использованию (с учетом мирового опыта) / Под ред. Р.А. Кокорева, А.Е. Шаститко. М., 2004, с.20.

<sup>37</sup> Ионцев М.Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмейл.- 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2008 – 272 с.

Обстоятельствами, делающими возможным перехват управления в компаниях-жертвах, становятся обнаруженные захватчиком факты использования теневых схем деятельности, партнерства с подставными компаниями, ведение двойной бухгалтерии, использование фиктивных цен и тому подобное. При таком положении бизнес становится очень уязвимым для шантажа, и облегчает захватчику вхождение в уставный капитал, что дает право на участие в управлении.

Следующий шаг – инициация смены состава органов корпоративного управления, прежде всего – совета директоров и правления, либо генерального директора для полного контроля за деятельностью и сделками. В литературе описаны следующие приемы, используемые захватчиком:

1. Совершение действий, направленных на «сброс» акций акционерами целевой компании, что в большинстве случаев сопровождается распространением заведомо ложной информации самого разного характера.
2. Подделка документов, являющихся основанием для перехода права собственности на акции (передаточного распоряжения, доверенности на совершение сделки, реестра акционеров).
3. Организация дополнительного выпуска акций с целью перераспределения корпоративного контроля за счет непропорционального уменьшения пакетов акций «старых» акционеров компании.

При захвате компании может использоваться и другой способ перехвата контроля: контроль устанавливается над финансово-хозяйственной деятельностью без приобретения какого-либо пакета акций. В этом случае использовались следующие способы:

1. Инициация банкротства с помощью приобретения пакета долговых обязательств компании-цели, преследующая вывод активов.

2. Манипуляции общим собранием акционеров с целью перехвата текущего управления компанией (смена исполнительных органов власти в компании).

Используя указанные приемы, представители захватчика втягивают собственников и менеджмент компании–цели в различные судебные разбирательства, цель которых – придать легитимность своим действиям и приобрести законные основания распоряжение интересующими их активами. Данный процесс сопровождается раздачей обязательств, которые не могут быть исполнены, заключаются заведомо невыгодные сделки, что в совокупности ввергает компанию-цель в состояние неплатежеспособности и создает предпосылки умышленного банкротства.

Вышеизложенное позволяет заключить, что гарантированных способов защиты от недружественных поглощений не выработано. Пассивная устойчивость компании обеспечивается хорошо продуманной конфигурацией уставных норм, касающихся регламента и порядка голосования, кворума, распределением императивных и диспозитивных норм между советом директоров и общим собранием акционеров, влияющих на скорость реакций компании на вызовы внешней среды, ограничения прав исполнительных органов компании.

### **3.2 Особенности перераспределения корпоративного контроля в национальных моделях корпоративного управления**

Для создания полной картины специфики перераспределения корпоративного контроля в национальном масштабе, необходимо было бы провести сравнительный анализ законодательства развитых в экономическом отношении стран. Это не входило в цели настоящей работы. Вместе с тем, пусть эклектично, нельзя не отметить существенные различия в подходах к реализации

прав на контроль в различных сложившихся и формирующихся национальных моделях корпоративного управления.

Модель корпоративного управления, складывающаяся в отдельной взятой стране, обладает определенными специфическими характеристиками и отличительными свойствами. Она формируется с учетом культурно-исторических, национальных, экономических, социальных и других особенностей. Несмотря на своеобразие, многие элементы и факторы оказывают схожее влияние на систему корпоративного управления, что позволяет сгруппировать национальные системы корпоративного управления в три принципиально разные виды моделей корпоративного управления: англо-американскую (англосаксонскую - аутсайдерскую), континентальную (инсайдерскую) и азиатскую (японскую).

Рассмотрим названные три модели с позиций возможностей при реализации корпоративного контроля.

Согласимся с мнением [74], что основными элементами любой модели корпоративного управления являются:

- «ключевые участники акционерного общества или корпорации;
- структура владения акциями;
- состав совета директоров (или советов – в немецкой модели);
- законодательные рамки;
- требования к раскрытию информации для корпораций, включенных в листинг;
- корпоративные действия, требующие одобрения акционеров;
- механизм взаимодействия между ключевыми участниками».

Принципиальные различия между указанными тремя моделями кроются в:

- уровне концентрации собственности, в том, кто является ключевыми участниками корпорации, и какова структура владения акциями;
- разных системах контроля, в том числе включающих в себя установление различных механизмов взаимодействия между

различными уровнями управления корпорацией как на стадии принятия решения, так и на стадии его реализации;

- разном уровне защиты интересов инвесторов, в качестве которых могут рассматриваться не только акционеры (то есть юридические собственники корпорации), но и кредиторы.

Распыленность или концентрированность собственности создают поводы для инициации слияний и поглощений, зачастую принимающих форму корпоративного конфликта. Традиционно бытует мнение, что в англосаксонской модели корпоративного управления, где собственность распылена, большинство конфликтов сводится к так называемой агентской проблеме, заключающейся в противоречии интересов собственников (акционеров) и менеджмента: разрозненные собственники не могут осуществлять должный контроль, и менеджмент в этой ситуации может использовать ресурсы компании в целях личной выгоды.

Основными чертами англо-американской модели являются:

- 1) дисперсное (раздробленное) владение акциями;
- 2) признание приоритетности интересов акционеров в законодательстве о компаниях;
- 3) в корпоративном законодательстве и нормативных актах о ценных бумагах особое внимание уделяется защите прав миноритарных акционеров;
- 4) жесткие требования к раскрытию корпорациями информации о своей деятельности.

Англо-американская модель возникла и развивалась в условиях рыночно ориентированной финансовой системы, на основе развитого рынка капитала с использованием разнообразного постоянного развивающегося финансового инструментария. Привлечение дополнительного капитала достигалось в основном за счет дополнительных эмиссий акций, которые размещались среди неограниченного, довольно широкого круга лиц. Этому немало способствовал развитый рынок ценных бумаг. В этих условиях не было практической необходимости в долгосрочном банковском кредитовании. Роль банков была

сведена исключительно к аккумулярованию свободных средств и краткосрочному кредитованию. В англо-американской модели капитализация компаний полностью определяется фондовым рынком, который становится рынком корпоративного контроля.

Следует отметить, что первоначально идеи корпоративного управления возникли в рамках именно аутсайдерской системы.

Как следует из названия, рассматриваемая модель сложилась в Великобритании и США. Она также используется в Ирландии, Канаде, Новой Зеландии и ряде других стран. Но даже внутри данной модели между национальными системами корпоративного управления имеются некоторые отличия. Так, в Австралии, Канаде и Новой Зеландии акционерный капитал имеет более высокую степень концентрации, а доминирующими собственниками корпораций являются семейные фирмы.

Акционерный капитал в англо-американской модели отличается высокой распыленностью (дисперсностью). Акции корпораций находятся в руках большого количества частных, независимых, то есть не связанных с корпорациями акционеров (они называются «внешними» акционерами или аутсайдерами), число которых постоянно увеличивается. Отсюда второе название рассматриваемой модели – аутсайдерская модель корпоративного управления.

Так, например, значительное число американских корпораций не имеют в своих реестрах акционеров, чья доля составляла бы более одного процента от акционерного капитала. Половина всех акций американских компаний находится в частной собственности, другой половиной распоряжаются, так называемые, институциональные инвесторы, в качестве которых выступают финансовые по своей природе компании и различные фонды, также представляющие собой финансовые институты. Исключение составляют банки, которые не вправе иметь в своей собственности акции и могут ими управлять исключительно в рамках отделов доверительных операций.

Наибольшая доля совокупного акционерного капитала принадлежит пенсионным фондам и индивидуальным акционерам. Пенсионные фонды

контролируют 2/3 акционерного капитала, но они практически не представлены в советах директоров. Связано это с тем, что пенсионный фонд не может иметь в своем портфеле более 10 % компании, если хочет пользоваться льготами, предоставляемыми фондам, имеющим дифференцированный акционерный капитал.

Так, например, в США, где традиционно отношение к компании как набору пакетов акций для собственника на фоне существования развитого фондового рынка, характерно появление таких участников рынка корпоративного контроля как рейдеры (raiders - «захватчики» «налетчики»). Рейдерский бизнес состоит в агрессивной скупке акций недооцененных компаний с последующей перепродажей в краткосрочном периоде. Их деятельности способствуют высокие стандарты информационной прозрачности и глобализация финансовых рынков.

В Великобритании в последние годы сокращается число частных инвесторов. Частные инвесторы являются более постоянными вкладчиками, чем институциональные инвесторы. Несмотря на то, что частные инвесторы предпочитают иметь в своем финансовом портфеле акции различных компаний, их возможности участия в управлении корпорацией существенно ограничены.

Поскольку акции корпораций распределены среди значительного количества акционеров, то продажа мелкими инвесторами своих акций не может существенно повлиять на изменение их курсовой стоимости. В связи с этим движение акций от одних акционеров к другим осуществляется довольно быстро, без особых затруднений. Таким образом, рынок акций в англо-американской модели обладает высокой ликвидностью. Отсюда существенный недостаток англо-американской модели – она не способствует долгосрочным инвестициям.

Как правило, для данной модели свойственна одноуровневая структура собственности: отсутствуют бизнес-группы и финансово-промышленные объединения.

Основными участниками корпоративных отношений в англо-американской модели являются акционеры, управляющие (менеджеры) и директора. Данная модель предполагает жесткое разделение собственности и управления ею.

Разделение функций собственности и управления еще в 1930-х годах позволило выявить потенциальные проблемы, возникавшие вследствие неспособности распыленных акционеров отслеживать и контролировать поведение менеджеров.

Инвесторы, в том числе институциональные, приобретая акции компании, не несут ответственности за ее действия. Корпорацией управляют менеджеры, которые и несут всю ответственность за ее деятельность. Акционеры через советы директоров нанимают менеджеров компании и платят им вознаграждение за исполнение управленческих функций. В связи с этим одним из существенных недостатков данной модели считается постоянно растущий, практически неконтролируемый уровень оплаты труда менеджеров.

Система корпоративного управления в аутсайдерской модели является двухуровневой, включающей в себя собрание акционеров и совет директоров. При этом в совет директоров входят исполнительные директора, которые осуществляют оперативное текущее управление корпорацией, и независимые директора, которые представляют и защищают интересы акционеров.

Особенностью англо-американской модели являются четко регламентированные отношения акционеров с корпорацией и между собой. Отношения между вышеуказанными тремя группами участников корпоративных отношений регулируются сводом правил и законов. Например, в США Комиссия по ценным бумагам и биржам координирует и контролирует рынок ценных бумаг. Следует подчеркнуть, что именно в законодательстве США определены самые жесткие правила в отношении прозрачности деятельности корпораций, в том числе посредством четкого определения перечня обязательной для раскрытия информации. Так, годовой отчет корпорации должен в обязательном порядке содержать информацию о структуре акционерного капитала, включая данные об акционерах, владеющих более 5 % акций корпорации, финансовую информацию, сведения о директорах, в том числе прежнюю должность, размер вознаграждений директоров.

Вследствие высокой распыленности права акционеров несколько ограничены, они обладают только «остаточными» правами контроля. Акционеры

голосуют по вопросам изменения устава, избрания совета директоров, существования корпорации (слияние, присоединение, ликвидация и т.п.). В англо-американской модели обязательного одобрения акционеров требуют назначение аудитора, избрание директоров. Акционеры не влияют на определение уровня дивидендов, на принятие решений о найме и увольнении менеджеров.

Акционеры имеют право не присутствовать на общем собрании, все необходимые документы получать по почте и голосовать по вопросам, которые выносятся на рассмотрение собрания и требуют обязательного решения акционеров, бюллетенями или «по доверенности».

Поскольку акционерный капитал распылен, контроль за деятельностью корпорации осуществляется через

- фондовый рынок,
- советы директоров,
- в рамках слияний и поглощений.

Складывающаяся на фондовом рынке в ходе торгов цена акций свидетельствует о стоимости корпорации, на которую существенное влияние оказывает также и уровень корпоративного управления и корпоративной культуры, существующие в конкретной корпорации. Однако сегодня все чаще возникают сомнения в объективности оценки, которую «выставляет» фондовый рынок конкретной корпорации.

Рассмотрим состав совета директоров в англо-американской модели.

Ни одна из групп акционеров не может претендовать на представительство в совете директоров. Даже возможность концентрации институциональными инвесторами до 50 % акционерного капитала нивелируется их нежеланием представлять в советах директоров корпораций и соответственно нести ответственность за деятельность последних.

В корпорациях США и Великобритании в состав советов директоров входят как внутренние члены корпорации (менеджеры, работники, исполнители), так и независимые директора. Функции между исполнительными и независимыми директорами не дифференцированы. Ответственность совета директоров

определяется в целом за деятельность корпорации. Независимые директора не участвуют в текущем управлении, являясь только собственниками или их представителями. Для исполнительных директоров участие в текущей деятельности корпорации является обязательным.

Совет директоров, избираемый акционерами, защищает интересы последних, контролируя назначения, процедуры голосования, финансовое состояние корпорации, использование капитала. Относительно новым направлением деятельности советов директоров в настоящее время является разработка принципов и методов корпоративной социальной ответственности.

В аутсайдерской модели четко урегулированы вопросы ответственности менеджеров перед советом директоров и членов совета директоров перед акционерами.

Англо-американская модель имеет следующие преимущества:

- мобильность инвестирования личных накоплений через фондовый рынок, простота и быстрота их перераспределения между компаниями и отраслями;
- ориентация инвесторов на поиск сфер, обеспечивающих высокий уровень дохода (быстрый рост стоимости ценных бумаг или высокие, регулярно выплачиваемые дивиденды), готовность рисковать, делая вклады в развивающиеся компании, что стимулирует их к инновациям, поиску перспективных направлений развития, поддержанию конкурентоспособности;
- практическое отсутствие входных и выходных барьеров для инвесторов;
- высокая степень информационной прозрачности компаний, как следствие вышеперечисленных особенностей.

Основными недостатками рассматриваемой модели являются:

- высокая стоимость привлеченного капитала;
- ориентация топ-менеджеров в основном на краткосрочные цели;
- неадекватно высокие требования к доходности инвестиционных проектов;

- значительные искажения реальной стоимости активов фондовым рынком, высокая опасность переоценки (чаще) или недооценки (реже) активов;
- завышенный уровень вознаграждения высшего менеджмента.

Основными чертами континентальной (инсайдерской) модели корпоративного управления являются:

- 1) преобладание средних и крупных размеров пакетов акций, широкое распространение перекрестного владения акциями;
- 2) большую роль в структуре собственности компаний играют банки, а также другие промышленные компании – институциональные инвесторы, связанные с компаниями, в уставном капитале которых они принимают участие помимо отношений собственности, еще и деловыми интересами;
- 3) значительно меньшая ликвидность фондового рынка по сравнению с фондовыми рынками США и Великобритании; активное использование банковских инструментов для привлечения финансирования;
- 4) незначительное влияние враждебных поглощений, обусловленное структурой акционерного капитала и невысокой ликвидностью, на систему корпоративного управления.

Континентальная модель корпоративного управления, характерна для стран Западной (Германия, Франция, Австрия, Швейцария, Нидерланды) и Северной Европы (Скандинавские страны). В континентальной модели выделяют две разновидности: немецкую и французскую. Но различия между ними незначительны. Подобная модель управления использовалась в большинстве бывших социалистических стран Центральной и Восточной Европы при формировании систем корпоративного управления. Континентальная модель управления акционерными обществами имеет существенные отличия от англо-американской и японской моделей, однако, следует признать существование некоторого сходства с японской моделью.

В странах, реализующих континентальную модель корпоративного управления, акционерный капитал обладает высокой концентрацией. Например,

среди общего количества ведущих компаний 80% французских и 85% немецких акционерных обществ имеют крупных акционеров – владельцев более 25% акций каждый.

Активными участниками континентальной модели корпоративного управления являются банки. Европейские банки в отличие от банков США являются универсальными. Помимо предоставления собственно банковских услуг: привлечения вкладов, кредитования, осуществления расчетов – европейские банки вправе осуществлять инвестиционные операции, осуществлять брокерские операции, а также осуществлять прямые вложения в акции за счет собственных средств. Банки являются долгосрочными акционерами немецких корпораций, которые довольно активно участвуют в управлении корпорациями. Представители банковских структур выбираются в советы директоров. При этом в отличие от японской модели, где представители банков привлекаются в совет только в кризисных ситуациях, в немецких корпорациях представительство банков в совете постоянно.

В законодательстве отсутствуют ограничения для банков по величине приобретаемого пакета акций и возможности перекрестного владения акциями. С 1970-х годов прямое участие банков в капиталах нефинансовых корпораций начало постепенно снижаться. Однако уровень акционерного контроля со стороны банков не снизился. Он перешел в скрытую форму, реализуемую через институт доверительного хранения или депонирования акций в банках. Банки за вознаграждение представляют владельцев ценных бумаг на общих собраниях акционеров и обязуются зачислять на их счета дивиденды. Поскольку собственники могут по своему усмотрению передавать акции любому банку, оказывающему подобные услуги, корпорации не могут знать заранее, какими количествами их акций будут голосовать банки и как именно они проголосуют.

Как крупные, так и мелкие акционеры являются «терпеливыми акционерами», ориентированными на долгосрочные цели. Преобладающей формой получения доходов от владения акциями являются дивиденды. Таким образом, континентальная модель корпоративного управления нацелена не на

скорейшее получение максимального дохода, а на постоянное устойчивое развитие.

Для европейской модели характерно отношение к предприятию как к некоей социальной системе, жестко вписанной в географическое разделение труда. Недружественное рейдерство здесь невозможно в принципе – отчасти за счет высокой концентрации капитала в руках стратегического собственника, отчасти из-за системы законодательных норм. Так, например, признанное банкротом предприятие в Германии стараются никогда не дробить по частям, а подбирают ему эффективного собственника. Подобные традиции сдерживают развитие спекулятивного рейдерства.

Для континентальной модели свойственна многоуровневая система корпоративного управления с перекрестным владением акциями. Существенное распространение имеют холдинги и финансово-промышленные группы. Такая система позволяет владельцу не слишком большого капитала господствовать над гигантскими областями производства.

В Германии предпочтение отдается банковскому финансированию. Капитализация фондового рынка невелика. Процент индивидуальных акционеров в Германии низок, что отражает общий консерватизм инвестиционной политики страны. Кроме того, участие частных инвесторов в биржевых торгах невозможно. Все сделки на бирже осуществляются через финансовых посредников.

Ключевыми участниками континентальной модели корпоративного управления являются банки и корпорации. При этом роль и функции банка схожи с японской моделью: банк может быть держателем акций компании, ее кредитором, сам осуществлять эмиссию ценных бумаг и долговых обязательств, выступать депозитарием и голосовать на ежегодных общих собраниях акционеров в качестве агента.

Корпорации, выступая акционерами, также могут делать долгосрочные вложения в другие неаффилированные с ними компании, не принадлежащие к группе взаимосвязанных в производственной цепочке или в коммерческом плане между собой. Описанный тип напоминает японскую модель, но диаметрально

отличается от англо-американской, в которой банки и корпорации не могут быть ключевыми институциональными инвесторами.

В континентальной модели используется трехуровневая система корпоративного управления: собрание акционеров, совет директоров, дирекция или правление.

Общее собрание акционеров принимает решения по важнейшим вопросам деятельности корпорации, но не оказывает практического существенного влияния на текущую деятельность. В компетенцию собрания входит решение типичных для всех моделей управления акционерными обществами вопросов: избрание и освобождение членов наблюдательного совета и правления; порядок использования прибыли компании; назначение аудитора; внесение изменений и дополнений в устав компании; изменение величины капитала компании; ликвидация компании и ряд других. Вопрос о размере дивидендов не является существенным для акционеров.

Функция контроля за хозяйственной деятельностью корпорации возложена на совет директоров. Совет директоров формируется из представителей акционеров и менеджеров корпорации. Кроме того, в состав совета директоров могут входить представители банков и предприятий, имеющих тесные деловые связи с корпорацией. Отличительной особенностью немецкой модели корпоративного управления является широкое (до 50 %) участие в совете директоров представителей трудовых коллективов корпораций.

Главной задачей совета директоров является обеспечение устойчивого развития корпорации, в том числе через подбор менеджеров компании и контроль за их работой. Круг решения вопросов стратегического значения, отнесенных к компетенции совета директоров, четко очерчен и включает вопросы приобретения других компаний, продажи части активов или ликвидации предприятия, рассмотрение и утверждение годовых балансов и отчетов, крупных сделок и размера дивидендов.

Количественный состав наблюдательного совета зависит от размеров компании. Минимальный состав должен быть не менее трех членов. Германское законодательство предписывает иметь большие наблюдательные советы.

Члены совета директоров избираются акционерами на срок четыре хозяйственных года после начала деятельности. До истечения сроков полномочий члены наблюдательного совета могут быть переизбраны общим собранием акционеров большинством в три четверти голосов. Наблюдательный совет из числа своих членов избирает председателя и заместителя председателя.

В соответствии с немецким законодательством одна и та же компания имеет право участвовать в советах директоров других, в том числе и конкурирующих предприятий. Одно и то же лицо не может осуществлять свою деятельность более чем в 10 советах директоров. Тем самым обеспечивается взаимное участие корпораций в управлении друг другом.

Исполнительный орган (правление) руководит текущей деятельностью корпорации и несет ответственность за ее деятельность. В состав правления могут входить только работники корпорации. Правление может состоять как из одного, так и из нескольких лиц. Члены правления назначаются советом директоров сроком на пять лет. Членам правления запрещено заниматься какой-либо коммерческой деятельностью, а также участвовать в органах управления других компаний.

Особенностью немецкой модели корпоративного управления является система участия сотрудников в управлении корпорации. На предприятиях могут создаваться рабочие советы, количество членов которых пропорционально размеру корпорации. Согласно закону один член рабочего совета освобождается от трудовой функции с сохранением заработной платы на каждые 300 работников. Рабочие советы принимают активное участие в решении вопросов управления персоналом, установления размера вознаграждения, социальных льгот. Законом также установлена обязательность участия представителей работников в советах директоров корпораций. Причем количество членов директоров, избранных от работников корпорации пропорционально их количеству.

Правила раскрытия информации в континентальной модели корпоративного управления достаточно строги, но не такие жесткие, как в англо-американской модели. Информация должна быть предоставлена в годовом отчете или на общих собраниях акционеров. Ее состав достаточно разнообразен: финансовая (за каждое полугодие); данные о структуре капитала; информация о кандидатах в наблюдательный совет; совокупная информация о вознаграждениях, выплачиваемых членам Правления и наблюдательного совета; данные об акционерах, владеющих более 5% акций; информация о возможном слиянии или реорганизации; предлагаемые поправки к Уставу; имена лиц или название компаний, приглашаемых для аудиторской проверки.

Еще одним ярким примером отличной и одновременно эффективной системы корпоративного управления стала Франция. В целом французская система относится к континентальной модели корпоративного управления. Французская система корпоративного управления имеет две особенности. Во-первых, она характеризуется тем, что корпорация вправе выбрать систему управления из двух вариантов, установленных законом: либо двухуровневую, либо трехуровневую. Первый вариант – классическое руководство, при котором руководство осуществляет административный совет, который избирает президента. Второй – руководство нового типа, заимствованное из немецкого законодательства, при котором обществом руководит директорат, а наблюдательный совет осуществляет контроль над его деятельностью. Во-вторых, французская система корпоративного управления включает сильную власть президента (главы корпорации).

Основными преимуществами континентальной модели являются:

- более низкая стоимость привлечения капитала;
- приоритет целей долгосрочного развития у инвесторов;
- высокая степень устойчивости во внешней среде;
- хорошо прослеживаемая связь между стоимостью акций компании и ее фундаментальной стоимостью.

Среди недостатков немецкой модели выделяют следующие:

- затрудненные «вход» и «выход» в компанию для инвесторов по сравнению с США и Великобританией;
- невысокая степень информационной прозрачности компаний;
- низкий уровень гарантий прав миноритарных акционеров.

Основными чертами японской модели корпоративного управления являются:

- 1) высокая концентрация акционерной собственности;
- 2) ключевая роль банков;
- 3) наличие финансово-промышленных групп – кейрецу;
- 4) пожизненный найм персонала и большое значение корпоративной культуры.

На формирование японской модели оказали влияние экономические и политические условия послевоенного развития Японии. Очень велико в японской модели корпоративного управления влияние национальной культуры, для которой существенными моментами являются социальная общность, сплоченности и взаимозависимости.

До Второй мировой войны в японском бизнесе преобладали немногочисленные финансово-промышленные конгломераты – дзайбацу. Корпоративная собственность была сконцентрирована в рамках нескольких семейных кланов. Демонополизация японской экономики после окончания войны привела к тому, что японские компании обменивались пакетами акций, но при этом заключали неформальные соглашения не продавать их для того, чтобы сохранить корпоративный контроль и не распылять акционерную собственность. В этот период сформировались финансово-промышленные группы – кейрецу. Данный процесс не затронул банковский сектор - разукрупнению подверглись в основном промышленная и торговая сферы.

Впоследствии правительством Японии была разработана программа развития экономики. Согласно данной программе все финансовые ресурсы были распределены среди шести крупнейших банков, которые должны были организовать инвестиционные процессы, взяв на себя контроль рисков. Это

привело к концентрации взаимосвязанных промышленных, торговых и страховых групп компаний вокруг этих банков.

Японская модель корпоративного управления характеризуется высокой степенью концентрации акционерного капитала, который находится в руках средних и крупных акционеров. Институциональные и частные инвесторы располагают незначительным объемом акций и ведут себя довольно пассивно. Более того, их количество постоянно сокращается.

Для Японии характерно перекрестное владение компаниями акциями друг друга. Японские компании обменивались пакетами акций друг друга, неформально договариваясь не продавать их. Тем самым сохранялась концентрация контроля над компаниями, но при этом собственность формально была достаточно раздроблена.

Правительство, распределив финансовые ресурсы между шестью банками, запустило процесс концентрации акционерного капитала в руках именно этих шести банков. Вокруг этих банков стали формироваться группы взаимосвязанных торговых и страховых компаний. Постепенно были сформированы шесть горизонтальных финансово-промышленных групп и три горизонтальные. Центром этих финансово-промышленных групп в настоящий момент являются банки.

Ключевыми участниками японской корпоративной модели являются основной (ключевой) банк, финансово-промышленной сети или кейрецу.

Практически все японские корпорации имеют тесные отношения со своим основным банком. Если же у корпорации по каким-то причинам нет основного банка, она старается его «заполучить». Банк играет важную роль в бизнесе корпораций, предоставляя кредиты и эмиссионные услуги по выпуску ценных бумаг, ведет расчетные счета, кассовые операции, осуществляет весь спектр консалтинговых услуг для своих корпоративных клиентов. Банк в большинстве случаев является держателем контрольного пакета акций корпорации.

Японские корпорации имеют также крепкие финансовые связи с сетью связанных с ними корпораций. Такие сети характеризуются общим заемным и

акционерным капиталом, торговлей товарами и услугами и неформальными деловыми контактами («кейрецу»).

В отличие от англо-американской модели, институциональные и частные акционеры не способны оказывать существенное влияние на управление корпорацией.

Структура органов управления в японской модели корпоративного управления является двухуровневой: собрание акционеров и совет директоров. Перечень действий корпораций, которые нуждаются в обязательном одобрении акционерами, достаточно стандартен. Акционеры должны одобрять выплату дивидендов, распределение средств, назначение аудиторов. Акционеры также выбирают совет директоров корпорации. Кроме этого, без согласия акционеров нельзя решать проблемы, которые касаются капитала корпорации; вносить поправки в Устав (например, изменять численность и состав совета директоров или утвержденные виды деятельности, менять установленные пределы вознаграждения директоров, принимать решения о выплате выходных пособий аудиторам и директорам). Слияние с другими корпорациями, приобретение контрольного пакета и реформирование также нельзя проводить без согласия акционеров.

Собрания акционеров являются сугубо формальными мероприятиями, и корпорации принимают активные меры для того, чтобы акционеры не выражали свое несогласие.

Совет директоров почти полностью состоит из аффилированных лиц, то есть исполнительных директоров, руководителей важных отделов компаний и правления. Другое, привычное для Японии явление, – введение отставных чиновников министерств в состав совета директоров корпорации (например, назначение такого чиновника в дирекцию банка). Совет директоров в Японии больше, чем в США, Великобритании и Германии. Состав среднего японского совета – 50 членов.

Совета директоров в японских компаниях существует формально: его основное назначение - подтверждать решения, а не принимать их. Принятие

решения подразумевает достижение консенсуса по итогам обсуждения и переговоров в рамках всей корпорации.

К преимуществам японской модели следует отнести:

- невысокую стоимость привлечения капитала;
- приоритет в интересах инвесторов на долгосрочное развитие;
- целевые установки корпораций на повышение конкурентоспособности;
- высокий уровень устойчивости компаний в международной бизнес-среде;
- хорошо прослеживаемую связь между курсовой стоимостью акций и фундаментальной стоимостью компании.

Вместе с тем, необходимо отметить и «узкие» места японской модели:

- затрудненный «вход» и «выход» в уставный капитал корпораций для инвесторов;
- преобладание банковского финансирования;
- низкая степень информационной прозрачности;
- низкая обеспеченность гарантий прав для миноритарных акционеров.

Учет специфических черт корпоративного контроля национальных моделей корпоративного управления дает возможность современным компаниям в глобализующемся мире выстраивать системы корпоративного управления, соответствующие уровню научных открытий и инновационных технологий. Реализация такого подхода будет способствовать повышению устойчивости компании и ее выходу на международные рынки.

### **3.3 Реорганизация как инструмент рынка корпоративного контроля**

Как отмечалось выше, понятие корпоративного контроля в отношении критерия границ социально-экономической системы - корпорации имеет два аспекта – внутренний и внешний. Внешний контроль осуществляется внешними

по отношению к корпорации субъектами: государством в лице федеральных служб, органов муниципальной власти, общественностью, потребителями, партнерами, потенциальными инвесторами и другими заинтересованными в ее деятельности лицами. Внутренний контроль осуществляется субъектами внутри корпорации: это органы систем корпоративного управления и менеджмента, собственники, персонал и т.п.

Реорганизация, с одной стороны, выступает инструментом внешнего корпоративного контроля, представляя собой способ его перераспределения на рынке, наряду с куплей-продажей ценных бумаг, банкротством и акционерными соглашениями (скупкой голосов), а с другой – это действенный инструмент развития корпорации в соответствии с выбранной стратегией.

**Реорганизационные механизмы** процедуры перехода прав собственности через наращивание корпоративного контроля в компании получили достаточно широкое распространение в связи с ростом активности рынка слияний и поглощений в России.

«С правовой точки зрения реорганизация компании представляет собой процедуру, меняющую юридическое лицо компании, в рамках которой происходит множество корпоративных взаимодействий как внешних, так и внутренних. Реорганизация направлена на создание, прекращение и изменение организационных форм и статуса компаний. Формирование имущества обществ, создаваемых в результате реорганизации, осуществляется только за счет имущества реорганизуемых обществ. Правовые основы реорганизации определены статьями 57-60 ГК РФ, статьями 15-20 ФЗ об АО, статьями 51-56 ФЗ об ООО, статьей 50 НК РФ и рядом других правовых актов» [99].

Законодательно термин «реорганизация» не закреплен. О его содержании мы можем судить лишь по совокупности норм, из которых следует, что «реорганизация - это установленная федеральными законами последовательность действий, направленная на создание и\или прекращение юридических лиц» [99]. Законодатель установил и определил только формы, в которых может осуществляться реорганизация.

Необходимо отметить ряд практических мнений, местами противоположных, в отношении содержания данного термина. Так, например, представители юридических структур, дают следующие определения реорганизации.

1) «Реорганизация – это совокупность определенных юридических действий, которые направлены на осуществление прекращения и (или) создания (изменения) одного или множества юридических лиц, и которые сопровождаются переходом обязанностей и прав организации, реорганизуемой на основании порядка универсального правопреемства, и изменением соответствующего субъектного состава правоотношений» [50].

2) «Реорганизация - это способ, который позволяет создать новое юридическое лицо при помощи изменения размера консолидированного капитала. Прекращение деятельности, которое при этом происходит, является следствием реорганизации, и характеризуется наличием формально-регистрационных аспектов, которые аналогичны изменению формы юридического лица. Правопреемство во время реорганизации здесь носит обусловленный характер, с сохранением имущества юридического лица и обязательств перед кредиторами организации» [68].

Если первое определение повторяет зафиксированное в законодательстве, то второе приравнивает реорганизацию к образованию юридического лица посредством государственной регистрации через смену его наименования, что, по сути, реорганизацией не является.

Отдельные авторы признают под реорганизацией определенную сделку, предметом которой выступает имущественный комплекс реорганизуемого юридического лица, или сложный правовой институт [195].

Ряд авторов полагают, что реорганизация представляет собой форму прекращения деятельности юридического лица (О.И. Агапова [24], В.В. Долинская [61], К.Т. Трофимов [177] и другие). Так, например, О.И. Агапова полагает, что реорганизация – это только прекращение юридического лица или только изменение его организационно-правовой формы. К.Т. Трофимов

рассматривает реорганизацию наравне с ликвидацией юридического лица, понимая под ней «прекращение коммерческой организации, связанное с изменением ее имущественного комплекса или организационно-правовой формы, направленное на достижение цели, для которой организация создавалась». С такой позицией нельзя согласиться в виду ее противоречивости и отсутствия учета специфики отдельных реорганизаций. Прекращение, по нашему мнению, следует понимать не как завершение юридического лица, а как завершение его ранее существовавшей формы. Вместе с тем, нельзя не признать, что прекращение выступает одним из существенных признаков для каждой из форм реорганизации всех юридических лиц с учетом проведения реорганизации в форме присоединения и выделения, так как при их осуществлении организации, из которых были выделены или к которым были присоединены новые юридические лица, продолжают собственную деятельность, но при этом их признают в качестве реорганизованных.

«Объединяющим признаком всех форм реорганизации является наличие *правопреемства*, в результате которого права и обязанности реорганизуемого общества переходят к другой компании. Статья 129 ГК РФ (п. 1) относит правопреемство в ходе реорганизации к разряду универсального. Именно наличие правопреемства отличает реорганизацию компании от таких способов ее создания и прекращения, как первичное учреждение и ликвидация (в том числе банкротство)» [99].

«Необходимо понимать, что реорганизация – не отдельная гражданско-правовая сделка, а сложный юридический состав, включающий следующие гражданско-правовые сделки:

1. Сделки, связанные с выкупом акций по требованию акционеров, в соответствии со ст. 75 ФЗ «Об АО»;
2. Сделки, связанные с выкупом доли участника общества с ограниченной ответственностью, в соответствии со ст. 26 ФЗ «Об ООО»;
3. Сделки, связанные с удовлетворением требований кредиторов о досрочном исполнении обязательств;

4. Сделки, связанные с размещением ценных бумаг;
5. Заключение договора о присоединении (слиянии);
6. Заключение договора о выделении (разделении);
7. Передача прав и обязанностей общества-правопредшественника обществу-правопреемнику в порядке универсального правопреемства» [99].

В процессе каждого из перечисленных пунктов, компания вступает в различные взаимодействия с внешними и внутренними контрагентами: партнерами, представителями государственной власти, фискальными органами, собственными акционерами и проч. Для наглядности сравним последствия, которые влекут образование/ликвидация юридического лица и его реорганизация.

«Основанием возникновения юридического лица в случае учреждения является решение, единогласно принятое его учредителями, в случае реорганизации – уполномоченным органом общества-правопредшественника» [99]. В российском корпоративном праве решение о реорганизации принимает высший орган управления - собрание акционеров/участников.

«Учредители, принимая решение о способах формирования и первоначальном размере уставного капитала (УК) отчуждают свои деньги, имущество или другие объекты собственности, имеющие денежную оценку, в счет оплаты своей доли в УК. Таким образом, происходит возмездная сделка. При реорганизации никаких возмездных сделок по оплате УК (размещаемых акций) не происходит. Возникающее в ходе реорганизации общество получает его в порядке универсального правопреемства.

Если сопоставить реорганизацию и ликвидацию (это прекращение правоспособности ЮЛ без перехода его прав и обязанностей к другим ЮЛ) как способы прекращения ЮЛ, мы обнаружим еще более принципиальное отличие: в ходе ликвидации распадается имущественная масса и обязательства ликвидируемого ЮЛ прекращаются. В случае с прекращением ЮЛ в ходе реорганизации, его права и обязанности переходят к другому ЮЛ опять же в порядке универсального правопреемства.

При реорганизации ЮЛ перестает существовать как субъект права, но его имущественный комплекс сохраняется и продолжает функционировать как экономический субъект рыночных отношений. Права и обязанности ЮЛ не прекращаются, а переходят в порядке правопреемства к другим лицам. Таким образом, внешним результатом правопреемства является перемена стороны в обязательстве, которая происходит в форме перехода прав либо перевода долга.

Следует отметить, что в ряде случаев компания обязана провести реорганизацию. Во-первых, по предписанию арбитражного суда в ходе рассмотрения дела о банкротстве. Во-вторых, по предписанию органов антимонопольного регулирования (Рисунок 15)» [99].

Вынужденная реорганизация имеет место при достижении отдельных пороговых значений определенных законодательством норм. Как правило, это реорганизация в форме преобразования.

Существуют также ограничения, касающиеся других форм реорганизации.



Рисунок 15 - Виды реорганизации [99]

Источник: разработано автором для [99].

Согласно налоговому законодательству, правопреемник реорганизованной компании должен исполнить обязательства по уплате налогов независимо от того, были ли ему известны факты и обстоятельства неисполнения или ненадлежащего исполнения указанных обязанностей или нет до завершения реорганизации.

Помимо налогов, правопреемник должен заплатить также пени и штрафы, наложенные на реорганизованное юридическое лицо (далее – ЮЛ), до завершения реорганизации. При этом факт реорганизации ЮЛ не изменяет сроков, установленных для исполнения его обязанностей по уплате налогов.

Важным моментом с организационной и правовой точек зрения является момент завершения реорганизации (Таблица 23).

**Таблица 23 - Дата завершения реорганизации компании в зависимости от формы ее реорганизации [99].**

<b>Форма реорганизации</b>	<b>Дата завершения реорганизации</b>
<i>Преобразование</i>	Момент государственной регистрации вновь возникшего ЮЛ
<i>Слияние</i>	Момент государственной регистрации вновь возникшего ЮЛ
<i>Присоединение</i>	Момент внесения в ЕГРЮЛ записи о прекращении деятельности последнего из присоединенных ЮЛ.
<i>Разделение</i>	Момент государственной регистрации последнего из вновь возникших ЮЛ
<i>Выделение</i>	Момент государственной регистрации последнего из вновь возникших ЮЛ

Источник: разработано автором.

Слияние, присоединение, разделение и выделение можно считать классическими формами реорганизации. Отметим лишь некоторые особенности перечисленных форм и более подробно остановимся на преобразовании, смешанной и совмещенной формах, механизм которых еще не имеет четких правил.

**Слиянием** в современном законодательстве признается создание нового общества с передачей созданному юридическому лицу всех прав и обязанностей реорганизуемых обществ с прекращением прав и обязанностей последних. Общества, участвовавшие в слиянии, прекращают деятельность и существование. «При слиянии юридических лиц права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему юридическому лицу» (ГК РФ ст. 58 п. 2 в ред. ФЗ от 05.05.2014 № 99-ФЗ). Таким образом, под **слиянием (термин международной практики - mergers)** понимается такой процесс, при котором одна или несколько компаний объединяются в одну. При этом реорганизуемые компании (общества, юридические лица) прекращают свое существование, а все их права и обязанности переходят к реорганизованной компании (обществу, юридическому лицу) в порядке универсального правопреемства. Под универсальным правопреемством в случае реорганизации понимается переход прав и обязанностей от одного лица к другому как единого целого, когда правопреемник не может принять только часть имущества правопреемника или отказаться от части соответствующего имущества. Правопреемник несет ответственность за уплату налогов, сборов, пеней, а также штрафов, прекративших существование юридических лиц.

В ряде случаев слияние компаний осуществляется с предварительного согласия антимонопольного органа:

- 1) если суммарная стоимость активов сливаемых организаций по бухгалтерским балансам по состоянию на последнюю отчетную дату, предшествующую дате представления ходатайства, превышает 3 млрд рублей;
- 2) если суммарная стоимость активов сливаемых финансовых организаций по последним балансам превышает величину, установленную Правительством Российской Федерации.

В ходе реорганизации в форме слияния акции обществ – участников аннулируются, а вместо них акционерам сливающихся компаний размещаются акции выпуска вновь возникающего юридического лица. По результатам этой

процедуры могут возникнуть изменения в правах акционеров, меняющие объем их влияния на компанию, то есть корпоративный контроль.

Преимущества слияний и присоединений как стратегии развития компании представлены в таблице 24.

**Таблица 24 - Преимущества и недостатки слияний и присоединений**

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Возможность достижения цели при минимальных затратах времени</li> <li>– Приобретение стратегически важных активов с минимальными затратами</li> <li>– Повышение конкурентоспособности</li> <li>– Достижение синергетического эффекта за счет снижения издержек вследствие экономии на масштабе и устранения дублирующих функций</li> <li>– Выход на международные рынки</li> <li>– Приобретение отлаженной сбытовой инфраструктуры</li> <li>– Быстрое приобретение доли рынка</li> <li>– Возможность приобретения недооцененных активов с минимальными затратами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Существенные финансовые затраты на выплату премий акционерам и персоналу</li> <li>– Высокий риск неверной оценки компании и ситуации</li> <li>– Организационный риск объединения компаний из разных сфер деятельности</li> <li>– Возможность возникновения проблем с персоналом после реализации сделки (новые кадровые назначения, перемещения, сокращения, увольнения)</li> <li>– Несовместимость культур двух компаний, особенно при трансграничных поглощениях</li> </ul>

Источник: составлено автором.

«При присоединении юридического лица к другому юридическому лицу к последнему переходят права и обязанности присоединенного юридического лица» (ГК РФ ст. 58 п. 2 в ред. ФЗ от 05.05.2014 № 99-ФЗ). В ходе присоединения одно юридическое лицо, обозначаемое термином «реорганизуемое», продолжает свое существование после реорганизации, а другое (их может быть несколько) – «присоединяемое» прекращает свое существование.

При интеграции компаний путем реорганизации для акционерного общества возможны три варианта присоединения к нему другого акционерного общества:

1. Реорганизация с аннулированием всех акций присоединяемого общества, если его единственным акционером является инициатор присоединения;

## 2. Реорганизация с использованием казначейских акций.

Законодательство предусматривает следующие случаи образования казначейских акций:

- приобретение обществом собственных акций по решению общего собрания акционеров или совета директоров, если это прямо предусмотрено уставом общества, а также при соблюдении ограничений, установленных статьей 72 ФЗ «Об акционерных обществах»;
- выкуп обществом своих акций в рамках реализации акционерами права требовать выкупа в соответствии со статьей 75 ФЗ «Об акционерных обществах»;
- «поступление в распоряжение» присоединяющего общества его акций, принадлежавших присоединяемому обществу и перешедшие к присоединяемому обществу после присоединения, если договором о присоединении не было предусмотрено автоматическое погашение указанных акций.

3. Реорганизация с эмиссией акций реорганизуемого общества – размещение акций посредством конвертации в них акций, принадлежащих акционерам присоединяемого общества.

4. Возможны сочетания ситуаций пунктов 2 и 3.

Данную форму реорганизации от других отличает возможность прогноза акционерами, участвующими в реорганизации, объема и состава изменений, возникающих в их правах: присоединение происходит к компании, продолжающей свое существование, в которой известны «правила игры».

Принципиальным отличием реорганизации в форме присоединения от реорганизации в форме слияния служит то обстоятельство, что, во-первых, присоединение может происходить как с эмиссией акций общества-правопреемника (3 и 4 варианты), так и без эмиссии (1 и 2 варианты). А во-вторых, при слиянии все общества прекращаются, и возникает новое, в то время как при присоединении присоединяющее общество не прекращается.

При присоединении одного юридического лица к другому, к последнему на основании п. 2 ст. 58 ГК РФ переходят обязанности и права присоединенного юридического лица. П. 3 ст. 57 ГК РФ отмечает, что реорганизация в ряде случаев, установленных законом, может быть осуществлена только на основе согласия государственных уполномоченных органов, то есть в распорядительном порядке.

Полный перечень случаев, для которых требуется согласие антимонопольных органов, зафиксирован в ст. 27 Федерального закона от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (редакция с изменениями на 13.06.2015). На основании данного Закона установлена необходимость получить согласие при достижении установленных пределов суммарной годовой стоимости активов или суммарной выручки реорганизуемых юридических лиц в форме слияния или присоединения [17].

Делая выбор между слиянием и присоединением, существенным аргументом может служить наличие у компаний специального разрешения - лицензии и/или рейтингов, присвоенных международными рейтинговыми агентствами. В этом случае, присоединение с сохранением компании - обладателя лицензии или рейтинга является приоритетным.

«При разделении юридического лица его права и обязанности переходят к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с передаточным актом» (ГК РФ ст. 58 п. 3 в ред. ФЗ от 05.05.2014 № 99-ФЗ). Таким образом, реорганизуемое общество прекращает свое существование, а вместо него образуются два или более новых юридических лица.

Также как и в выше обозначенных формах, при реорганизации в форме разделения возможно изменение в правах акционеров. Реорганизация в форме разделения считается завершенной после регистрации последнего из возникших по ее результатам юридических лиц.

«При выделении из состава юридического лица одного или нескольких юридических лиц к каждому из них переходят права и обязанности реорганизованного юридического лица в соответствии с передаточным актом»

(ГК РФ ст. 58 п. 4 в ред. ФЗ от 05.05.2014 № 99-ФЗ), то есть реорганизуемое общество продолжает свое существование и наряду с ним появляется одно или несколько новых юридических лиц.

При выборе реорганизации в форме выделения акционеры, решившие принять участие в выделенной компании, имеют возможность влиять на объем и состав прав через конфигурацию и содержание внутренних документов вновь возникающего общества

Отметим ряд специфических моментов при формировании уставного капитала выделяемого общества (обществ). Стандарты эмиссии устанавливают, что «уставный капитал акционерного общества, созданного в результате выделения, формируется за счет уменьшения уставного капитала и/или за счет иных собственных средств (в том числе за счет добавочного капитала, нераспределенной прибыли и других) акционерного общества, из которого осуществлено выделение» [12].

Таким образом, формирование уставного капитала должно осуществляться из источников, не связанных с обязательствами перед третьими лицами (заемными средствами), при этом нераспределенная прибыль по своему экономическому содержанию является одной из форм резерва собственных финансовых средств организации и не является конкретным имуществом, стоимость которого учитывается в балансе отдельной строкой.

Вместе с тем, Методические указания по формированию бухгалтерской отчетности при осуществлении реорганизации организаций, утвержденные приказом Минфина РФ от 20.05.2003 № 44н, (далее – Методические рекомендации) устанавливают правила формирования в бухгалтерской отчетности информации об осуществлении в соответствии с гражданским законодательством Российской Федерации реорганизации обществ (кроме кредитных организаций и государственных (муниципальных) учреждений), являющихся юридическими лицами по законодательству Российской Федерации.

Так, в соответствии с пунктом 39 Методических рекомендаций, в случае, если по решению учредителей передача прав на имущество, используемое для

формирования уставного капитала выделяемого общества, производится в качестве вноса в его уставный капитал без изменения уставного капитала реорганизуемого общества, то такая передача имущества отражается в бухгалтерской отчетности у реорганизуемого общества как финансовые вложения, а у выделяемого - как взнос в уставный капитал.

При этом согласно абзацу седьмому пункта 39 Методических рекомендаций во всех перечисленных в данном пункте «случаях формирования числовых показателей раздела «Капитал и резервы» вступительного бухгалтерского баланса возникшей в результате реорганизации в форме выделения организации и в бухгалтерском балансе реорганизуемой организации на дату государственной регистрации возникшей в результате реорганизации в форме выделения организации никаких записей в бухгалтерском учете не производится» [13].

«При преобразовании юридического лица одной организационно-правовой формы в юридическое лицо другой организационно-правовой формы права и обязанности реорганизованного юридического лица в отношении других лиц не изменяются, за исключением прав и обязанностей в отношении учредителей (участников), изменение которых вызвано реорганизацией» (ГК РФ ст. 58 п. 5 в ред. ФЗ от 05.05.2014 № 99-ФЗ).

Преобразование является весьма специфичной формой по отношению к другим формам реорганизации. Исторически она возникла как инструмент смены собственника в процессах массовой приватизации предприятий в 90-е годы XX века. Главная цель, которую преследовал законодатель в рамках преобразования – обеспечение правопреемственности при смене организационно-правовой формы юридического лица.

Согласно букве закона (ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» ст. 56, п.1) хозяйственные общества могут быть преобразованы в:

- акционерное общество (АО);
- общество с дополнительной ответственностью;
- хозяйственное товарищество;

- производственный кооператив.

Согласно п. 1 ст. 20 ФЗ «Об акционерных обществах» они могут быть преобразованы в:

- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- производственный кооператив;
- некоммерческое партнерство.

Главная проблема корпоративной практики в ходе преобразования - это проблема обмена акций акционеров общества на доли участников общества с ограниченной ответственностью. Она встает в процессе смены его организационно-правовой формы, то есть, когда в процессе хозяйственной деятельности совет директоров акционерного общества инициирует решение о реорганизации в форме преобразования (п. 2 ст. 20 и п. 3 ст. 49 ФЗ об АО). Реорганизация в форме преобразования предполагает переход прав и обязанностей от юридического лица (далее – ЮЛ) одного вида к ЮЛ другого вида (п. 5 ст. 58 ГК РФ). При преобразовании всегда присутствует один правопродшественник и один правопреемник, что отличает преобразование от других форм реорганизации. С правовой (юридической) точки зрения целью преобразования является обеспечение правопреемства между компанией, прекращающей свое существование, и вновь возникающим ЮЛ.

Целями преобразования АО в ООО, как правило, являются:

1. Уменьшение контроля со стороны государства, в том числе сведение к минимуму доступной информации об обществе. ООО не имеет обязанностей по раскрытию информации в отличие от АО, которое находится в сфере действия Закона «О рынке ценных бумаг». Общества с ограниченной ответственностью, за исключением тех, которые функционируют, например, в банковской сфере, на рынке ценных бумаг, не обязаны публиковать отчетность о своей деятельности, за исключением случаев публичного размещения облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг.
2. Предотвращение угрозы враждебного поглощения, защита компании от намерений перехватить управление и контроль. Довольно трудно установить

контроль за деятельностью ООО со стороны внешнего инвестора или одного из участников ООО. В отличие от АО ООО более надежно защищено от вхождения в бизнес нежелательных партнеров.

3. Упрощение управления бизнесом. В частности, если в собрании принимают участие все участники, собрание может принимать решение по вопросам, не включенным ранее в повестку дня (п. 7 ст. 37 ФЗ об ООО). При заочной форме проведения общего собрания участников допускается применение телеграфной, электронной и иной связи, что дает возможность оперативно решать вопросы управления (п. 1 ст. 38 ФЗ об ООО).

Главная задача, которую должны решить органы общества-правопреемника – это справедливый и соответствующий целям инициатора реорганизации обмен акций на доли участников возникающего по итогам реорганизации ООО. И хотя законодатель не счел нужным жестко регламентировать этот процесс, определенные «правила игры» все-таки вытекают из ряда правовых норм.

1. Не всякое АО может быть преобразовано. Исходя из п. 4 ст. 7 ФЗ об АО, открытые акционерные общества, акции которых находятся в государственной (муниципальной) собственности, не могут быть преобразованы в юридические лица иной организационно-правовой формы или участвовать в реорганизации, приводящей к созданию такого юридического лица.

2. Что касается возникающего ООО – здесь тоже существуют барьеры:

- размер уставного капитала (далее – УК) вновь созданного ООО должен составлять не менее 10 000 рублей, то есть минимального размера УК, установленного законом для ООО (п. 1 ст. 14 ФЗ об ООО);
- ООО не может иметь единственного учредителя – юридическое лицо, состоящее в свою очередь из одного учредителя (п. 2 ст. 7 ФЗ об ООО);
- число участников ООО не должно превышать 50 (п. 3 ст. 14 ФЗ об ООО).

3. Решение о преобразовании АО в ООО принимается общим собранием акционеров (далее – ОСА) и  $\frac{3}{4}$  голосов присутствующих. Оно должно содержать

сведения о порядке и условиях осуществления преобразования, а также о порядке обмена акций АО на вклады (доли) участников ООО. Акционеры, голосующие против реорганизации или не присутствующие на собрании, имеют право требования выкупа их акций по рыночной стоимости (ст. 75 ФЗ об АО).

4. АО может быть преобразовано в ООО только, если учредительный договор ООО подписан всеми учредителями (акционерами реорганизуемого АО), за исключением акционеров, воспользовавшихся правом выкупа акций.

Принятие решения о реорганизации АО производится в соответствии со ст. 15 и ст. 20 ФЗ об АО. Кроме того, принимая во внимание, что при преобразовании возникает новое юридическое лицо, в нашем случае ООО, необходимо учитывать положения ст. 11 ФЗ об ООО. Из анализа указанных статей следует, что при преобразовании необходимо провести 2 собрания: ОСА преобразуемого АО, а также собрание участников создаваемого при преобразовании ООО (ст. 11 ФЗ об ООО).

Законодательные акты (ФЗ об АО, ФЗ об ООО) не содержат специальных правил порядка обмена акций на доли. Здесь законодатель оставил место для корпоративного творчества. Вместе с тем, логично было бы определить следующие стандартные условия обмена:

- виды (типы) обмениваемых акций;
- номинальная стоимость акций каждого вида (типа);
- количество акций, обмениваемых на одну долю;
- сроки проведения обмена;
- права участника создаваемого ООО.

Порядок обмена акций АО на доли в ООО зависит от того, равны будут уставные капиталы реорганизуемого АО и создаваемого ООО или нет. В первом случае, номинальная стоимость долей каждого участника ООО будет равна номинальной цене принадлежащих ему акций ОАО. Во втором - доля каждого акционера в суммарной номинальной стоимости акций АО будет равна размеру его вклада в уставный капитал ООО. Анализ корпоративной практики показывает,

что существует несколько типовых ситуаций при обмене акций на доли ООО в процессе реорганизации.

1. **Размер УК остается прежним.** Такая ситуация складывается, когда все акционеры преобразуемого общества проголосовали за реорганизацию, либо акционеры, голосовавшие против реорганизации или не принимавшие участия в голосовании, не потребовали от АО выкупа своих акций в порядке ст. 75 ФЗ об АО. При этом УК АО должен быть не менее 10 000 руб., то есть минимального размера УК, установленного законом для ООО.

В процессе преобразования АО в ООО происходит обмен акций реорганизуемого общества на доли участников ООО в порядке, определенном в решении общего собрания акционеров АО (подп. 3 п. 3 ст. 20 ФЗ об АО). При этом ценные бумаги АО, конвертируемые в доли ООО погашаются (п. 8.3.8 Стандартов эмиссии). ОСА принимает решение о реорганизации АО путем преобразования в ООО, определяет, что УК вновь образуемого ООО формируется в размере, равном минимальной стоимости акций АО. ОСА устанавливает порядок обмена акций на доли, например, одна акция номиналом 1 руб., меняется на одну долю размером в 1 руб.

2. **Размер УК уменьшается.** Такое возможно, если АО выкупило акции акционеров, голосовавших против реорганизации или не принимавших участие в голосовании.

В данном случае ОСА принимает решение о реорганизации АО путем преобразования в ООО, и определяет, что УК вновь образуемого ООО формируется в размере, равном минимальной стоимости акций АО, без учета номинальной стоимости акций, выкупленных АО после принятия решения о реорганизации. ОСА устанавливает порядок обмена акций на доли, например, одна акция номиналом 1 руб., меняется на одну долю равную 1 руб.

3. **Размер УК увеличивается.** Необходимость увеличения УК возникает тогда, когда его размер изначально меньше минимального размера УК, установленного для ООО, либо когда в результате проведения обязательного выкупа акций у акционера в порядке ст. 75 ФЗ об АО, номинальная стоимость

акций АО, которые обмениваются на доли вновь образуемого ООО, меньше минимального размера УК, установленного для ООО, а также в добровольном порядке по желанию участников возникающего ООО.

Прямого ответа на вопрос, за счет чего может быть увеличен УК вновь образуемого ООО, законодательство не содержит. В данном случае можно воспользоваться аналогией закона. Увеличение уставного капитала хозяйственного общества возможно за счет имущества общества для ООО (п. 2 ст. 17 ФЗ об ООО) или путем увеличения номинальной стоимости акций для АО (п. 1 ст. 28 ФЗ об АО). При этом увеличение УК путем увеличения номинальной стоимости акций также осуществляется исключительно за счет имущества общества (п. 5 ст. 28 ФЗ об АО). Сумма, на которую увеличивается УК общества за счет его имущества, не должна превышать разницу между стоимостью чистых активов общества и суммой УК и резервного фонда общества (п. 2 ст. 18 ФЗ об ООО и п. 5 ст. 28 ФЗ об АО). Для увеличения УК общества могут быть использованы нераспределенная прибыль АО или средства добавочного капитала.

Сложность в определении размера УК в данном случае состоит в том, что при принятии решения о преобразовании акционеры, заинтересованные в преобразовании, еще не знают, сколько акций будет предъявлено к выкупу. В этом случае необходимо определить максимальное количество акций, которые могут быть предъявлены к выкупу.

Корпоративные действия в данном случае могут быть проведены последовательно. Сначала увеличивается УК преобразуемого АО путем увеличения номинальной стоимости акций. Затем осуществляются процедуры преобразования АО в ООО. Если же времени на последовательное проведение указанных корпоративных мероприятий нет, можно это сделать одновременно с принятием решения о реорганизации, но при этом в решении о реорганизации описать лишь общий принцип формирования УК ООО, а конкретный размер УК ООО определить после окончания процедуры выкупа.

Статья 57 ГК РФ в новой редакции [1], посвященная реорганизации юридических лиц, гласит что

«1. Допускается реорганизация юридического лица с одновременным сочетанием различных ее форм.

2. Допускается реорганизация с участием двух и более юридических лиц, в том числе созданных в разных организационно-правовых формах, если существует правовая возможность преобразования юридического лица одной из таких организационно-правовых форм в юридическое лицо другой из таких организационно-правовых форм».

3. Закон может устанавливать ограничения реорганизации юридических лиц.

4. «Особенности реорганизации кредитных, страховых, клиринговых организаций, специализированных финансовых обществ, специализированных обществ проектного финансирования, профессиональных участников рынка ценных бумаг, акционерных инвестиционных фондов, управляющих компаний инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов, негосударственных пенсионных фондов и иных некредитных финансовых организаций, акционерных обществ работников (народных предприятий) определяются законами, регулирующими деятельность таких организаций» [1].

После принятия таких изменений специалисты рынка корпоративного контроля отмечали, что, хотя формально законодатель и предоставил участникам гражданского оборота новые права и возможности, но реализовать их без внесения изменений в соответствующие законодательные акты невозможно. Таким образом, изменения в ГК были лишь первой частью масштабного проекта поправок в российском законодательстве в части регулирования реорганизации.

Согласно новой редакции законодательно закреплены термины:

- а) Совмещенная реорганизация – реорганизация общества с сочетанием различных форм реорганизации. (ФЗ об АО, ст.15 п.2.1; ФЗ об ООО, ст.51 п.2.1).

б) Смешанная реорганизация – реорганизация общества с участием одного или более лиц иных правовых форм. (ФЗ об АО, ст.20.1 п.1; ФЗ об ООО, ст.56.3 п.1).

Закон допускает использование механизма реорганизации через «промежуточное» общество (создаваемое в процессе выделения или разделения, а затем присоединяемое к другому обществу или сливаемое с ним). Решением ОСА касательно такого общества может не предусматриваться избрание или утверждение СД, ревизионной комиссии, коллегиального исполнительного органа, а также наименование и сведения о месте нахождения регистратора общества. К такому обществу не применяются правила статьи 60 ГК, регулирующие защиту прав кредиторов (ФЗ об АО, ст.19.1 п.6.1-6.3).

Предоставлена регламентация осуществления совмещенной реорганизации, при которой осуществляется одновременное преобразование общества, к которому осуществлено присоединение (ФЗ об АО, ст.19.2; ФЗ об ООО ст.56.2) и смешанной реорганизации (ФЗ об АО, ст.20.1). Допускается сочетание смешанной и совмещенной реорганизации (ФЗ об АО, ст.20.1 п.11; ФЗ об ООО, ст.56.3 п.9).

Обществам с ограниченной ответственностью предоставлена возможность осуществления совмещенной реорганизации, при которой разделение или выделение осуществляется одновременно со слиянием или присоединением созданного общества.

Таким образом, все нужные рынку сочетания различных форм реорганизации ЮЛ разных организационно-правовых форм разрешены и отрегулированы принятием данных изменений. Стоит отметить, что проведение совмещенных реорганизаций в формах «слияние плюс присоединение», а также «разделение плюс выделение» бессмысленно, поскольку результат таких реорганизаций идентичен результату соответственно простого слияния и простого разделения/выделения, и поэтому регулирование таких сочетаний не нашло себе места в законодательных актах.

Также бессмысленно преобразование общества перед проведением реорганизации другой формы, поскольку механизм смешанной реорганизации снимает все ограничения на реорганизацию лиц различных организационно-правовых форм. Например, ООО не могло присоединиться к АО без предварительного преобразования в АО и конвертации долей в акции, теперь же такая конвертация может осуществляться в процессе присоединения.

### **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3**

1. Специфика деятельности государства на рынке корпоративного контроля долгое время была обусловлена осуществлением трех ключевых функций: приватизационные продажи, приобретение (административными или рыночными методами) тех или иных активов, регулирование (законодательство, ведомственный контроль, правоприменение). Это наложило отпечаток на формирование структур акционерного капитала большинства компаний структурообразующих отраслей, которые можно охарактеризовать как модель с концентрированной собственностью.
2. Текущий этап экономического развития требует реструктуризации систем управления компаниями в соответствии с потребностями реализации принципов корпоративного управления и, прежде всего, контроля.
3. В условиях роста международной конкуренции российским компаниям необходима готовность к отражению угроз со стороны рынка слияний и поглощений, которая может носить как активный, так и пассивный характер. Обеспечение пассивной безопасности во многом связано и зависит от того, насколько быстро сможет отреагировать система корпоративного управления на запросы внешней среды. Компания с хорошо организованной системой внутреннего контроля, базирующаяся на рациональном распределении

императивных и диспозитивных норм законодательства между органами корпоративного управления менее интересна для поглощения.

4. Формирующаяся российская модель корпоративного управления обладает рядом специфических особенностей в отношении перераспределения корпоративного контроля, связанных, прежде всего со становлением корпоративного законодательства. Ряд законодательных изменений, касающихся деятельности корпораций на рынке корпоративного контроля, внесенных в 2006 и 2014 годах в ГК РФ и федеральные законы способствовали оздоровлению ситуации относительно недружественных захватов и поглощений.
5. Институт рынка корпоративного контроля является базовым в направлении экономических взаимодействий корпорации с внешней средой. Понимание и учет его закономерностей и составляющих способствует повышению устойчивости компании в рыночной среде.
6. Институт банкротства в российской экономической практике является действенным инструментом перераспределения корпоративного контроля. Его механизмы влияют на устойчивость, конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность корпорации в рыночной среде.

## **ГЛАВА 4 АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОЙ И РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В КОРПОРАЦИЯХ**

### **4.1 Анализ тенденций и подходов к организации систем внутреннего контроля в международной практике корпоративного управления<sup>38</sup>**

Существует тесная взаимосвязь между корпоративным управлением, управлением рисками и внутренним контролем. Эффективное корпоративное управление предполагает, что риск учитывается при определении стратегии. В свою очередь, управление рисками опирается на эффективное корпоративное управление. Контроль и риск также взаимосвязаны, поскольку контроль определяется как любые действия руководства, совета директоров и других сторон по управлению рисками и повышению вероятности достижения поставленных целей и выполнения задач.

Вопрос о разработке единой концепции внутрикорпоративного контроля не раз актуализировался мировым бизнес сообществом. В этом принимали участие различные структуры и организации, которые разрабатывали стандарты и нормативные документы, позволяющие оценивать системы внутреннего контроля, предлагали различные модели их построения, методы оценки эффективности. Основная цель, преследуемая ими, – обезопасить инвесторов от внутренних противоречий в компании, обеспечив соблюдение надлежащего качества внутреннего контроля.

Концепция внутреннего контроля является основополагающей для эффективных действий любой компании. Она является отправной точкой формирования системы внутреннего контроля в соответствии с принятой корпоративной стратегией. Вопросы укрепления систем управления рисками и внутреннего контроля в проблематике корпоративного управления привлекают

---

<sup>38</sup> В параграфе использованы материалы статьи автора «Концептуальные основы внутрикорпоративного контроля в РФ» [81].

все большее внимание высшего руководства и менеджмента во всем мире. Практика повседневной работы, направленной на минимизацию рисков, привела корпорации к осознанию необходимости создания в той или иной форме систем внутреннего контроля.

Хронологически содержание регламентов мировой и российской практики, касающихся организационно-правовых аспектов деятельности систем внутреннего контроля, можно представить следующим образом.

1985 год: в США Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредуэя (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) опубликован документ «Интегрированная концепция внутреннего контроля» (Internal Control – Integrated Framework), больше известная под названиями «модель COSO», или «концепция COSO». Согласно этой концепции система внутреннего контроля (СВК) должна отвечать стандартам COSO, которые распространяются на компании:

- а) имеющие акции или долговые ценные бумаги, зарегистрированные в SEC в соответствии с законом 1934 г. о фондовых биржах;
- б) акции которых продаются на фондовых биржах США.

1995 год. Совет по критериям контроля (CoCo) Канадского института дипломированных бухгалтеров публикует руководство по контролю, где в соответствии с принципами COSO разработаны 20 критериев эффективного контроля, разбитых на четыре категории:

- назначение;
- обязательства;
- возможности;
- наблюдение и обучение.

Здесь также получила обоснование необходимость оценки эффективности контроля по каждому из 20 критериев.

1996 год. Выходит документ под названием «Цели контроля за информационными и связанными с ними технологиями» (Control Objectives for Information and Related Technology, CobiT). Документ использует

интегрированную модель контроля за информационными технологиями для поддержки бизнес-процессов, предложенную Ассоциацией аудита и контроля информационных систем (Information Systems Audit and Control Association, ISACA). Последняя редакция этого документа была опубликована в июле 2000 года.

1998 год. Лондонская фондовая биржа опубликовала Объединенный кодекс корпоративного управления (Combined Code of Corporate Governance). В нем содержались требования к компаниям (в т.ч. по СВК), которые размещают свои акции на Лондонской бирже. Указанные требования сформулированы в виде принципов лучшей практики, которым должна удовлетворять компания. Согласно кодексу компания-эмитент должна ежегодно раскрывать соответствие его требованиям, в том числе:

- способы выполнения отдельных принципов;
- причины, по которым отдельные принципы не выполняются.

1998 год. Базельский комитет по банковскому надзору (БКБН) разработал 13 принципов, соблюдение которых необходимо для достижения эффективного внутреннего контроля. Эти принципы были сгруппированы в пять категорий, совпадающих с предложенными COSO, а также одной специфической, характерной для сложившейся в мире стандартной двухуровневой банковской системы, - оценка состояния системы внутреннего контроля органами банковского надзора. Они были опубликованы как «Основы оценки системы внутреннего контроля» (публикация № 33) и «Система внутреннего контроля в банках: основы организации» (публикация № 40).

1999 год. Банк России обязал все банковские организации в целях защиты интересов инвесторов и клиентов ввести штатную должность комплаенс-контролёра (compliance - услужливость, обязательность, обходительность), который должен следить и контролировать, как сотрудники соблюдают законодательство о финансовых рынках и стандарты профессиональной деятельности, что было зафиксировано в Указании № 603-У от 07.07.1999 г. «О порядке осуществления внутреннего контроля за соответствием деятельности на

финансовых рынках законодательству о финансовых рынках в кредитных организациях».

2002 год. В США выходит закон Сарбейнса - Оксли (Sarbanes-Oxley Act, SOX) – законодательный акт о ценных бумагах, который предусматривает наличие у публичной компании заверенного аудитором отчета о деятельности ее СВК. Согласно ст. 906 SOX функции СВК могут выполнять комитет внутреннего аудита и службы внутреннего аудита. Пункт 404 SOX обязывает руководство публичной компании ежегодно:

- 1) проводить оценку эффективности внутреннего контроля за процессом составления финансовой отчетности;
- 2) отчитываться о результатах оценки;
- 3) привлекать независимых аудиторов для проведения аудита оценки.

На конец каждого отчетного периода генеральный и финансовый директора должны подтвердить, что отчетность достоверна и раскрывает требуемую информацию; свою ответственность за разработку и поддержание системы и процедур контроля раскрытия информации, а также системы контроля за подготовкой финансовой отчетности.

В том же 2002 году Правительство РФ дает определение СВК: система внутреннего контроля представляет собой процесс, организованный и осуществляемый представителями собственника, руководством, а также другими сотрудниками предприятия, для того чтобы обеспечить достаточную уверенность в достижении целей с точки зрения надежности финансовой (бухгалтерской) отчетности, эффективности и результативности хозяйственных операций и соответствия деятельности предприятия нормативным правовым актам. При этом к элементам СВК следует отнести: контрольную среду; процесс оценки рисков предприятием; информационную систему; контрольные действия; мониторинг средств контроля. (см. Постановление Правительства РФ от 23.09.2002 № 696 ФПСАД № 8).

В 2003 году Банк России выпускает Положение № 242-П от 16.12.2003 «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских

группах», которое становится опорным для целого ряда последующих документов, регламентирующих контроль в российских компаниях. В нем особо отмечается роль внутреннего аудита в поддержании эффективной системы внутреннего контроля.

2004 год. Приказом Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) от 15 декабря 2004 г. № 04-1245/пз-н вводится «Положение о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг». Оно вступило в силу с 1 января 2006 года. Документ содержит требования для публичных компаний, бумаги которых включаются в котировальные списки организаторов торговли на рынке ценных бумаг по котировальным спискам А (первого и второго уровней) и Б:

- а) сформировать в составе совета директоров комитет по аудиту;
- б) утвердить документ, определяющий процедуры внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью эмитента;
- в) контроль над соблюдением этих процедур должно осуществлять отдельное структурное подразделение, сообщающее о выявленных недостатках комитету по аудиту.

2004 год. Комиссия по надзору за аудитом публичных компаний США (РСАОВ) вводит Стандарт проведения аудита № 2 РСАОВ «Аудит внутреннего контроля за формированием финансовой отчетности». Он устанавливает требования к проведению аудита внутреннего контроля финансовой отчетности и содержит определенные требования к аудиторам. Одно из основных требований - знание аудитором бизнес-процессов той компании, в которой проводится аудит. Общие требования к внутреннему контролю, выдвигаемые РСАОВ, позволяют определить контрольную среду, показатели контроля и процессы контроля, необходимые для управления бизнес-рисками компании.

2005 год. ЦБ РФ публикует письмо от 24.03.2005 № 47-т «Методические рекомендации по проведению проверки и оценки организации внутреннего контроля в кредитных организациях», в котором содержится методика оценки системы управления рисками (СУР) и СВК для проверяющих. Основная цель проверки организации внутреннего контроля в банках - оценка соблюдения

правил организации и осуществления внутреннего контроля, его соответствия характеру, масштабам и условиям деятельности банка, а также достоверности представляемой в Банк России отчетности и иной информации о внутреннем контроле в банке.

В июле 2005 года выходит еще одно Письмо Банка России от 13.07.2005 № 99-Т «О методических рекомендациях по разработке кредитными организациями правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». В нем даны рекомендации и предписания банкам своевременно информировать комплаенс-контролера:

- о купле-продаже ценных бумаг с оплатой наличными деньгами в больших суммах;
- об одновременном выставлении поручений на покупку и продажу ценных бумаг по ценам, имеющим отклонение от текущих рыночных цен;
- об отсутствии экономического смысла и/или цели, запутанном или необычном характере сделки;
- несоответствии сделки целям деятельности, установленным учредительными документами организации;
- об иных обстоятельствах, дающих основание полагать, что сделки осуществляются в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, или финансирования терроризма.

2006 год. 25.08.2006 г. Правительство РФ в своем Постановлении № 523 публикует Правило (Стандарт) № 29 «Рассмотрение работы внутреннего аудита». В нем разъясняется, что функции службы внутреннего аудита заключаются в мониторинге адекватности и эффективности системы внутреннего контроля, а внешний аудитор может выполнять внешнюю оценку качества работы внутреннего аудита для того, чтобы установить и оценить риски существенных искажений финансовой (бухгалтерской) отчетности, а также разработать и выполнить аудиторские процедуры.

2007 год. В письме ЦБ от 23.03.2007 № 26-т «Методические рекомендации по проведению проверки системы управления банковскими рисками в кредитной организации (ее филиале)» опубликованы методики оценки СУР и СВК. При этом сделан акцент на комплаенс и достоверность отчетности.

2008 год. ФСФР России издает Приказ «Об утверждении Положения о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг» от 09.10.2007 № 07-102/пз-н, который вступает в действие с 01.01.2008 года. Документ предусматривает наличие в публичных компаниях, осуществляющих операции на рынке ценных бумаг:

1. комитета по аудиту во главе с независимым директором в составе совета директоров;
2. утвержденного внутреннего документа, определяющего процедуры внутреннего контроля над финансово-хозяйственной деятельностью эмитента.

2010 год. Международный институт внутренних аудиторов издает ряд практических указаний (ПУ) к Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита:

- §ПУ 2110-3 «Корпоративное управление: оценки»;
- §ПУ 2110-1 «Корпоративное управление: определение»;
- §ПУ 2110-2 «Корпоративное управление: взаимосвязь с риском и контролем».

2010 год. Базельский комитет по банковскому надзору публикует принципы - «Principles for Enhancing Corporate Governance» («БКБН 176», принцип 9, пункты 99-104), где развивается подход, согласно которому надежный внутренний контроль, включающий службу внутреннего аудита, и независимый внешний аудит являются важнейшими частями корпоративного управления.

Анализ эволюции корпоративных отношений показывает, что в российской практике управления и контроля с некоторым опозданием (порядка 15-20 лет) повторяются процессы, тенденции и явления, которые имели место в экономически развитых странах. Данная ситуация позволяет превратить

отставание в преимущество, не повторять ошибки, а также предвидеть и оценивать риски, разрабатывать и реализовывать адекватные и эффективные системы внутреннего контроля [174].

Передовые рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору, других международных регуляторов и организаций, соответственно, становятся все более актуальными не только для отдельных российских банков, привлекающих ресурсы и активно участвующих в других операциях за рубежом, но и для корпораций в других сферах, в том числе производственной.

Возможность привлечения иностранных инвестиций во многом продиктована требованиями Международного банка реконструкции и развития и Международного валютного фонда, которые устанавливают, что годовые отчеты публичных компаний-заемщиков должны содержать проверенный внешним аудитором отчет о внутреннем контроле, в котором должна содержаться информация:

- 1) о деятельности руководства компании по созданию и обеспечению функционирования адекватной бизнесу структуры внутреннего контроля, а также процедур формирования финансовой отчетности;
- 2) об оценке эффективности структуры внутреннего контроля компании и процедур, применяемых ею по отношению к финансовой отчетности [174].

Независимо от того, как выстраивается организационная структура компании, в большинстве случаев внутренний контроль имеет следующие направления:

- создание контрольных процедур и технологий, используемых в конкретных видах сделок;
- проверка сделок на правильность проведения в соответствии с принятыми правилами учетной политики;
- разработка и обеспечение соответствия требованиям госрегулятора и целям менеджмента подсистем и процедур финансового планирования и отчетности;

- ведение и предоставление финансовой отчетности, содержащей, в том числе, объяснение несоответствий между фактическими и планируемыми результатами в части доходов и расходов.

Организация контроля в крупных корпорациях может предусматривать наличие контролеров в штате структурных подразделений - департаментов, отделений. В этом случае контролеры имеют двойное подчинение - руководителю департамента в оперативном разрезе контроля бизнес-процессов, а с точки зрения политики и оценки состояния дел еще и руководителю департамента внутреннего контроля. Независимый характер функции контролера при этом сохраняется.

В небольших корпорациях контролеры могут проводить различные проверки подразделений, если возникает потребность. Функция внутреннего контроля при этом, как правило, централизована.

Обзор мировой практики, позволяет заключить, что системы управления зарубежных корпораций являются более гибкими, лучше структурированы в отношении процессов контроля и их пересечений с другими функциями и подразделениями. Основными критериями построения системы внутреннего контроля выступают: соответствие размеру и организационной структуре; эффективность технологий и форм контроля; независимость от операционных и линейных менеджеров.

Проблематика внутрикорпоративного контроля в российских компаниях обусловлена следующими основными причинами:

1. Отсутствием единой государственной концепции по формированию систем внутреннего контроля.
2. Отсутствием методического обеспечения по функционированию систем внутреннего контроля и дефицитом научно-практических разработок в его предметной области.
3. Потребностью выработки предложений и рекомендаций по формированию и внедрению СВК, а также по повышению эффективности контрольной деятельности в российских компаниях.

На текущем этапе развития в российской экономике сложились необходимые организационные условия и факторы, способствующие формированию эффективных систем внутреннего контроля, несмотря на отсутствие единой концепции.

Российская законодательная практика опирается на международный опыт организации внутреннего контроля, сосредоточенный в рамках нескольких основных направлений. К ним следует отнести следующие ниже.

1. Разработки Базельского комитета по банковскому надзору, который в своих рекомендациях определяет принципы осуществления внутреннего контроля в банке, задаёт направления его развития, актуализирует отдельные, имеющие важное международное значение аспекты деятельности органов банковского надзора. Эти рекомендации задают тренд в подходах к внутреннему контролю для всего корпоративного сектора.

2. Компания COSO разработала всесторонний подход к управлению рисками, реализация которого требует постоянного отслеживания рисков в целях их предупреждения или, по крайней мере, смягчения возможных негативных последствий. Особому учету, по мнению разработчиков, подлежат риски, связанные с такими факторами, как усиление конкуренции, изменение рыночной конъюнктуры, политические коллизии, принятие новых законов, демографические и социографические изменения на национальных рынках.

3. Институт внутренних аудиторов (ИВА) популяризирует в обществе профессии внутреннего аудита, оказывает активное содействие профессионализации деятельности внутренних аудиторов через введение процедур профессиональной сертификации, разработку и внедрение стандартов профессиональной деятельности, проведение обучающих семинаров, конференций под девизом «прогресс через обмен знаниями».

4. Определенный вклад в развитие концепции внутреннего контроля сделан ассоциацией аудита и контроля информационных систем (ISACA), занимающей лидирующее положение в области исследований, разработки и продвижения

стандартизированного набора документов по управлению информационной технологией для ежедневного использования [223].

Вместе с тем в настоящее время отношение корпоративного сообщества к созданию службы внутреннего контроля продолжает оставаться исключительно формальным. Собственники недооценивают его значение. Советы директоров подавляющего большинства российских корпораций совершенно отстранены от участия в процессах формирования и функционирования системы внутреннего контроля. Их роль в данной сфере корпоративного управления заканчивается на формальном утверждении внутреннего положения о службе внутреннего контроля.

Госрегулятор в лице Банка России считает, что проблема заключается, с одной стороны, в отсутствии четких ориентиров при формировании систем внутреннего контроля, а с другой - нет нормативно закрепленных критериев оценки эффективности внутреннего контроля. Это привело к созданию Положения № 242-П [4], подтверждающего факт того, что проблема слабого менеджмента достигла своего предела и возникла необходимость введения нового механизма контроля.

Анализ практики деятельности российских корпораций позволяет отметить ряд недостатков, существовавших в организации внутреннего контроля. Одним из наиболее распространенных можно считать отсутствие четкого разграничения контрольных полномочий между структурными подразделениями: наряду с деятельностью службы внутреннего контроля осуществляются различные виды контролей за совершаемыми операциями и бизнес-процессами. Осуществление этих процедур закреплено в должностных инструкциях руководителей структурных подразделений, ответственных за те или иные операции. И параллельно все те же задачи возлагаются на службу внутреннего контроля, что создает дублирование функций, снижает ответственность за проведение внутреннего контроля структурных подразделений корпорации и их сотрудников.

К настоящему моменту времени в практических и научных кругах все большую признательность получает точка зрения, что служба внутреннего

контроля должна выполнять в большей мере консультативно-аналитические функции, вести профилактическую работу по снижению рисков, осуществлять последующие проверки и ревизии процессов.

К основным причинам медленного развития внутреннего контроля следует отнести следующие:

- организация внутреннего контроля рассматривается как затратный процесс, связанный с расходами и снижающий чистый доход;
- менеджеры современных корпораций относятся к развитию системы внутреннего контроля скептически, поскольку уверены в возможности избежать ошибок на основе простого наблюдения за совершением ежедневных операций
- развитие методологии проведения проверок отстает от потребностей контроля конкретных объектов.

Вместе с тем, опыт зарубежных корпораций рассматривает внутренний контроль как основной инструмент управления рисками.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что изменения, внесенные Банком России в базовый документ, регламентирующий деятельность банковских организаций (пока только крупных), заложили основы формирования новой концепции внутреннего контроля в РФ. Перенос акцента внимания на регуляторные риски и связанные с этим структурно-функциональные изменения в системах внутреннего контроля позволят обеспечить их соответствие

- стратегическим целям развития экономического пространства на государственном уровне;
- требованиям транспарентности взаимоотношений с государством (развитие GR), экономическими агентами, партнерами и инвесторами;
- международным требованиям рискоориентированности российских корпораций.

## **4.2 Анализ организации контроля внутренних взаимодействий в системе и органах корпоративного управления**

За последние 5 лет, по данным Российского института директоров (РИД), качество корпоративного управления в России демонстрирует тенденцию устойчивого роста [235]. Стремление адаптировать российскую модель корпоративного управления к стандартам и требованиям международной практики обозначило актуальность функциональной роли корпоративного секретаря в системах корпоративного управления отечественных компаний. Данный факт находит отражение в новой редакции Кодекса корпоративного управления, вышедшей в 2014 году [8], отдельная глава которого посвящена деятельности корпоративного секретаря, а также в правилах листинга Московской биржи<sup>39</sup>, нормативных актах ведомств.

Анализ исследования, проведенного в 2016 году Национальным объединением корпоративных секретарей (НОКС) совместно с Центром корпоративного управления компании «Делойт», в процессе которого было опрошено 95 респондентов, а также изучены Положения о корпоративном секретаре ряда российских компаний произвольной выборки, показал, что у 43,2% опрошенных должность по организации корпоративных взаимодействий называлась «корпоративный секретарь» [167, с. 67].

На первый взгляд образ корпоративного секретаря представляет собой грустную комбинацию секретаря, нотариуса и архивариуса, но в действительности это не так. Корпоративный секретарь – это представитель высшего руководства с широким спектром полномочий и обязанностей. И в п. 3.1. Кодекса корпоративного управления обозначено, что эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем [8].

---

<sup>39</sup> Положение о допуске ценных бумаг к организованным торгам Банка России № 534-П от 24.02.2016

Институт корпоративного секретаря в России активно развивается: его представители высказывают необходимость профессионального регулирования на федеральном уровне. Наряду с этим статус данного института четко не определен, сложившаяся в российских компаниях практика самобытна и отличается от международной: в зарубежных компаниях распространено, что корпоративный секретарь выступает третьим по значимости должностным лицом компании. Отношение к фигуре корпоративного секретаря в корпоративной практике российских компаний можно свести к трем параллельно существующим позициям:

- у всех публичных компаний должен быть корпоративный секретарь;
- должность корпоративного секретаря должна иметь рекомендательный характер в законодательных актах;
- должность корпоративного секретаря – элемент организационного построения компании.

В международной практике институт корпоративного секретаря имеет хорошие рекомендации, особенно в Великобритании, где он регламентирован Актом о компаниях. Великобритания является единственной страной Евросоюза, для акционерных обществ которой должность корпоративного секретаря является обязательной. Вместе с тем, несмотря на отсутствие обязательного требования в других странах, должность публичного секретаря присутствует в 57% публичных компаний<sup>40</sup>.

В организации взаимодействия с акционерами и инвесторами в крупных компаниях, как правило, участвуют три основных фигуры: корпоративный секретарь и два специалиста по связям: с инвесторами и с общественностью. Несмотря на то, что их функционал четко разделен, возможны ситуации, когда они конкурируют между собой.

В зоне деятельности корпоративного секретаря пересекается множество информационных потоков различных функций системы управления: финансовой, экономической, юридической, внутреннего контроля и аудита, связей с

---

<sup>40</sup> Williamson O.E. The Mechanism of Governance. New York: Oxford University Press. - 1996. - P. 11.

общественностью, с инвесторами, с госорганами, контроль исполнения, комплаенс (проверка соответствия). С другой стороны, он наиболее тесно взаимодействует с представителями органов корпоративного управления: акционерами и директорами. Это позволяет считать его деятельность кросс-функциональной. Не углубляясь в проблематику соотношения его прав и полномочий в сложившейся практике корпоративного управления, рассмотрим возможности его должностной позиции в организации корпоративных взаимодействий.

Неотъемлемый функционал корпоративного секретаря в области организации взаимодействий сводится к следующему:

- подготовка и участие в проведении существенных корпоративных действий: формирование списков для участия в ОСА; проведение ОСА; выдвижение кандидатов в органы управления; раскрытие существенных фактов и отчетности и ряд других;
- обеспечение взаимодействия с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках выделенных полномочий;
- коммуникации с институциональными инвесторами;
- коммуникации с мажоритарными и миноритарными акционерами;
- коммуникации с членами совета директоров;
- консультирование и защита прав акционеров;
- внедрение изменений законодательства в корпоративную практику;
- контроль договоренностей (ковенантов) между акционерами.

Учитывая важную роль корпоративного секретаря в подготовке и проработке вопросов повестки дня совета директоров, не вызывает сомнений статус его информированности об изменениях, происходящих в бизнес-процессах и организационной структуре компании, которые влияют на корпоративные процедуры. Качество решений, принимаемых Советом директоров, напрямую зависит от информации, предоставляемой соответствующими структурными подразделениями, а ее состав, качество и форма подачи во многом определяются

эффективностью взаимодействия этих подразделений в процессе подготовки. Координируется эта работа корпоративным секретарем. Так, например, формируя план и график работы совета директоров, корпоративный секретарь оценивает допустимость включения отдельных вопросов в повестку дня его заседаний, формирует проекты решений, инициирует привлечение специалистов для анализа информации в случае возникновения такой необходимости. Именно корпоративный секретарь отслеживает, чтобы при подготовке информации для принятия решений советом директоров участвовали все ответственные подразделения компании.

Ряд исследований корпоративной практики взаимодействий корпоративного секретаря с подсистемами менеджмента компании (например, ПАО «СИБУР Холдинг» [54]), свидетельствуют о многочисленных точках соприкосновения в функциональном разрезе (Таблица 26).

**Таблица 26 – Точки взаимодействия Корпоративного секретаря и Внутреннего аудита на примере практики компании СИБУР**

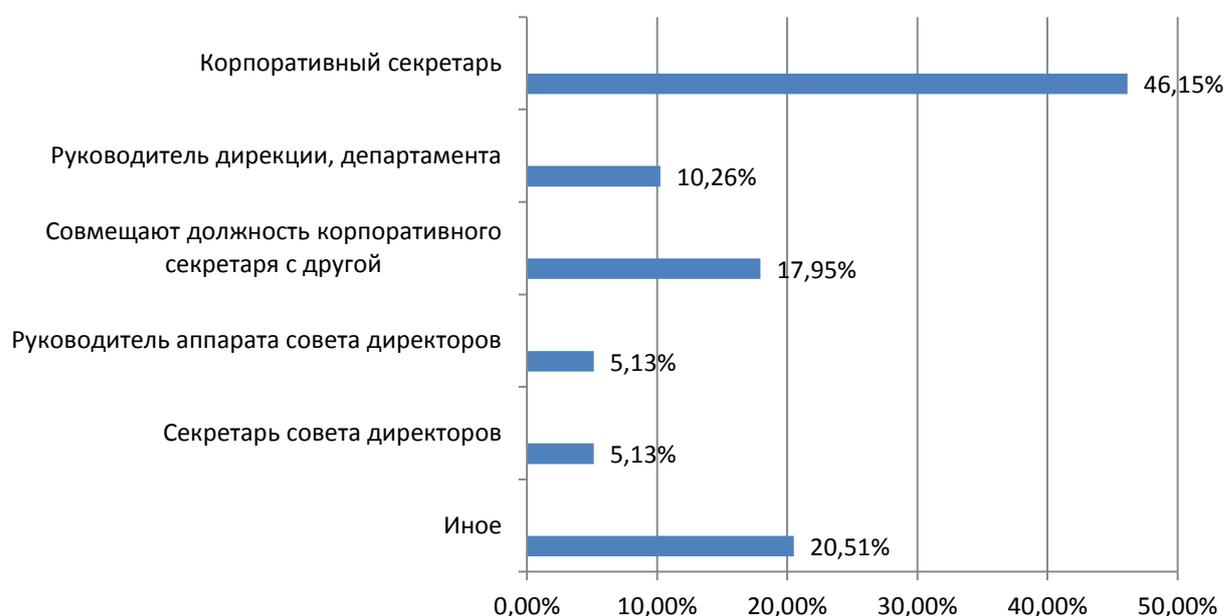
Функции Корпоративного секретаря		Функции Внутреннего аудита
Обеспечение работы совета директоров и комитетов совета директоров		Подготовка материалов в рамках своей компетенции к заседаниям комитета по аудиту совета директоров и совета директоров
Работа в рамках риск-менеджмента		Риск-диагностика, актуализация состава ключевых рисков
Информирование совета директоров о нарушениях законодательства и внутренних документов, соблюдение которых относится к функциям Корпоративного секретаря общества		Аудит соблюдения требований внутренних регламентирующих документов
Участие в раскрытии информации и хранении корпоративных документов		Участие в раскрытии информации по рискам при подготовке годового отчета
Совершенствование системы и практики корпоративного управления		Совершенствование корпоративного управления
Участие в формировании функционального контракта /		Участие в формировании функционального контракта /

Постановка КПЭ		Постановка КПЭ
----------------	--	----------------

Источник: составлено по [54].

Вместе с тем, в российских компаниях функционал корпоративного секретаря может быть закреплен за:

- руководителем департамента корпоративного управления;
- корпоративным юристом;
- консультантом в сфере корпоративного права и управления;
- секретарем совета директоров (Рисунок 16).



**Рисунок 16 - Должностные позиции, за которыми закреплены функции корпоративного секретаря в компаниях, 2016 г.<sup>41</sup>**

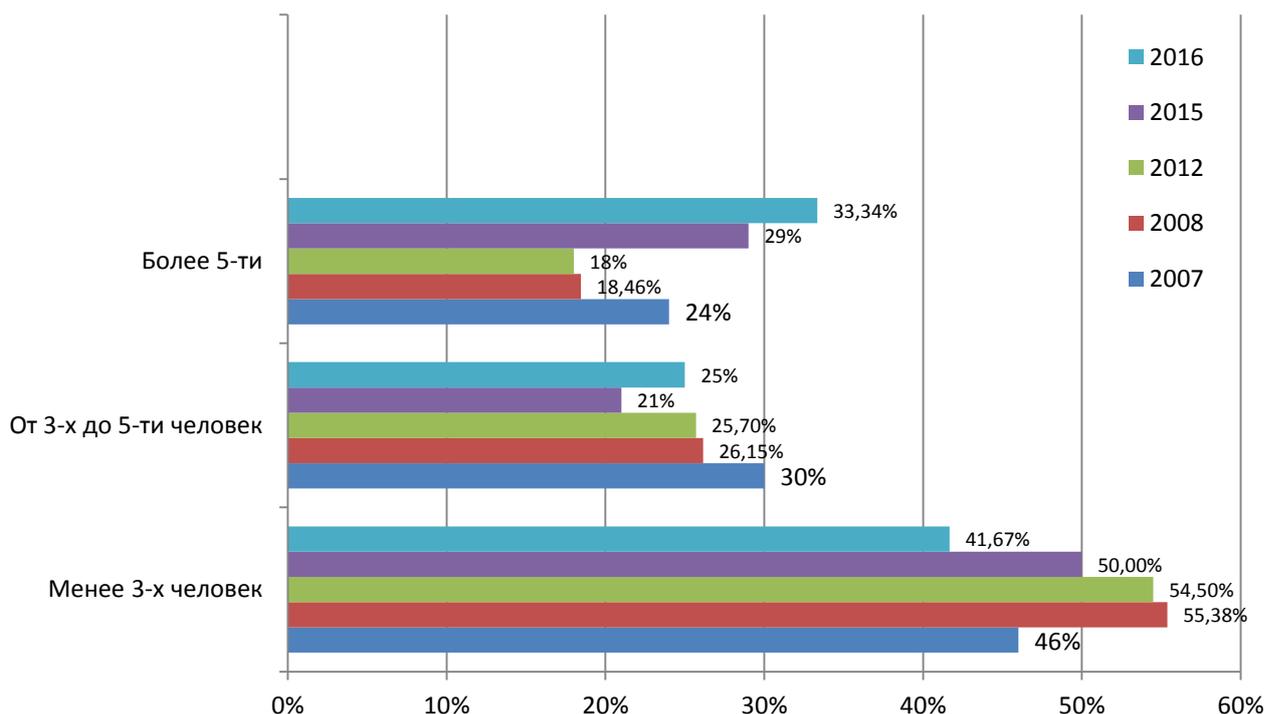
Источник: разработано автором.

Разноплановость и большой объем функциональных связей корпоративного секретаря в крупных компаниях привели к целесообразности формирования корпоративного секретариата, что соответствует положениям Кодекса корпоративного управления (п.220), где отмечается, что в зависимости от

<sup>41</sup> По опросам 40 секретарей IX Форума корпоративных секретарей.

размеров бизнеса компании, структуры владения капиталом, количества миноритарных акционеров, функции корпоративного секретаря могут выполняться одним лицом – корпоративным секретарем – либо специальным структурным подразделением, возглавляемым корпоративным секретарем.

Динамика роста численности подразделений корпоративного секретариата российских компаний представлена на рисунке 17.



**Рисунок 17 – Динамика роста численности аппарата корпоративного секретаря по годам, %.**

Источник: разработано автором.

Наиболее тесную связь в системе менеджмента корпоративный секретарь осуществляет с Департаментом корпоративного управления. Так, в ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» в его прямые обязанности входит создание благоприятной обстановки, способствующей более эффективной работе. Для этого он должен:

- поддерживать и развивать культуру эффективных совещаний;

- организовывать регулярные встречи с председателем совета директоров для выработки единой позиции по вопросам корпоративного управления и проведения корпоративных процедур;
- повышать конструктивность переговоров и деловых встреч с представителями высшего руководства, смежными службами и подразделениями компании;
- повышать информированность о конкретных бизнес-процессах и операционной деятельности компании в целом;
- развивать свой культурный уровень, владеть политической и экономической ситуацией в стране и на международной арене<sup>42</sup>

При проведении заседания в форме сессии совета директоров, оно может длиться несколько дней. За это время происходят самые разноплановые формальные события и неформальные: заседания комитетов и рабочих групп, встречи с внешними аудиторами, представителями менеджмента, деловые завтраки, обеды и ужины, приемы, обучающие мероприятия, визиты в производство и т.п. Такой формат требует от корпоративного секретаря максимальной концентрации физических, интеллектуальных и эмоциональных сил. В этой связи представляет интерес выбор корпоративными секретарями личностных качеств, необходимых им для профессионального ведения деятельности: у 66 опрошенных корпоративных секретарей из 5 предложенных характеристик выбор трех наиболее важных сложился следующим образом. Лидирующее место заняли организационные качества – их выбрали 54 человека; на втором месте оказались коммуникационные навыки – 51 человек; и на третьем - исполнительность (41 человек). Два остальных личностных качества из предъявленного списка оказались в существенном «отрыве»: «умение работать с конфиденциальной информацией» выбрали 21 человек и «креативность» - только 9 человек [72, с.6].

Одна из составляющих миссии корпоративного секретаря - связь компании с профессиональными сообществами в целях обмена опытом, использования

---

<sup>42</sup> <https://www.rosneft.ru/> (дата обращения: 10.12.2018)

примеров лучшей практики корпоративного управления, ознакомления с новыми тенденциями, подходами и методиками организации взаимодействия стейкхолдеров. Для этого Кодекс корпоративного управления рекомендует корпоративному секретарю поддерживать регулярное профессиональное взаимодействие с другими корпоративными секретарями, участвуя в работе профессионального объединения корпоративных секретарей. Для этого Национальное объединение корпоративных секретарей (НОКС) на регулярной основе проводит форумы, вебинары, конференции, заседания Клуба, Программы повышения квалификации корпоративных секретарей.

Относительно матрицы корпоративных взаимодействий (Рисунок 7, II) в современном менеджменте российских компаний в разной степени развитости можно выделить функции, соответствующие следующим международным аналогам (Таблица 27).

**Таблица 27 – Функции менеджмента по взаимодействию корпорации со стейкхолдерами в рамках направлений институциональной матрицы (международная практика)**

<b>Направление взаимодействия</b>	<b>Специфика функции</b>
Госрегуляторы	GR – гавермент релейшнз: ведение диалога с представителями власти в целях создания для компании благоприятных условий ведения конкурентной борьбы, встраивание коммерческого интереса в государственную политику
Рынок	IR - инвестор релейшнз: мониторинг рынка ценных бумаг и активов в целях формирования информации для деятельности органов корпоративного управления; консультации руководства; участие в формировании годового отчета, финансово-информационной политики, материалов для прессы; взаимодействие с рейтинговыми компаниями
Общество (социум)	PR – паблик релейшнз или связи с общественностью: изучение и контроль общественного мнения, распространение имиджевой информации о компании, осуществление конструктивного взаимодействия с

	представителями общественности
Собственные сотрудники	HR – планирование численности, подбор и найм персонала, удержание персонала, управление лояльностью, планирование карьеры, обучение и развитие персонала

Источник: составлено автором.

Направление институциональной матрицы корпоративного контроля, связанное с контролем взаимодействий с госрегуляторами, само по себе не ново. На протяжении длительного периода данная деятельность существовала в рамках функции Government Relations (GR) - гавермент релейшнз в мировой практике корпоративного управления. Суть ее заключалась в лоббизме государственных органов, территориальных и отраслевых структур для получения выгодных условий ведения бизнеса в процессе конкурентной борьбы. В большинстве случаев в российских компаниях функция GR выступает производной от ряда функций менеджмента, объединяя усилия юристов, специалистов PR и исполнительного органа власти, но ядром ее усилий всегда было давление на власть в целях получения определенных ресурсов: госзаказов, бюджетных средств, льготного кредитования и снижения налоговых ставок и прочее.

В России функция GR долгое время ассоциировалась с теневым лоббированием и не получила должного официального развития в системах корпоративного управления. В апреле 2010 года при подписании Указа «О Национальной стратегии противодействия коррупции и Национальном плане противодействия коррупции на 2010-2011 годы» Президентом РФ было дано поручение Минюсту разработать предложения о целесообразности формирования в РФ института лоббизма.

В настоящее время государство, само являясь состоятельным акционером, всячески стремится к взаимодействию с бизнесом, то есть современная ситуация характеризуется встречными рациональными мотивами двух заинтересованных сторон. Реализация этих устремлений наталкивается на барьеры. Российская система образования до сих пор не имеет полноценных образовательных

программ, подразумевающих подготовку в области данной специализации. Отчасти это связано с менталитетом и традициями деловой российской практики: считалось, что функцию выстраивания эффективных коммуникаций с госструктурами, улаживания конфликтных ситуаций может осуществлять только политически значимая фигура. Следствием этого стали коррупционные схемы привлечения чиновничества к лоббированию интересов бизнес структур.

Современная ситуация меняется кардинально. Основной технологией участия бизнеса в законотворческой деятельности государства на текущем этапе следует считать процесс оценки регулирующего воздействия, реализуемый под эгидой Минэкономразвития. Альтернативой лоббизму в территориальных и муниципальных органах власти стали проекты ГЧП, которые с 2015 года могут быть инициированы частной стороной. Повышается прозрачность работы контрольно-надзорных органов и обязательных требований госрегуляторов.

Функция Investor Relations (IR) - отношения с инвесторами - ориентирована на поддержку взаимодействия с акционерами и представителями финансового сообщества в целях повышения капитализации компании, сокращения стоимости инвестиционного капитала, создания в рыночной среде атмосферы доверия к компании, ее инвестиционной привлекательности. Часто она встроена в функцию PR (паблик релейшнз) – в российских компаниях определяемую как связи с общественностью. Понимание PR трактуется и учеными и практиками весьма широко, но в основном сводится к организации коммуникаций с общественностью, цель которых – выработать взаимопонимание с заинтересованными лицами, получать своевременную информацию об изменениях общественного мнения и формировать общественную среду, способствующую благоприятному отношению к осуществлению планов компании. Один из аспектов, отмечаемый практиками корпоративного управления – взаимовыгодность данного рода связей.

Функция HR в практике российских компаний имеет внутренний вектор направленности и стала преемником кадровой работы. Ее роль в компании сложно переоценить, поскольку человеческий ресурс и интеллектуальный

потенциал выступают основой любой деятельности. Ее содержание определяется комплексом планомерно организованных экономических воздействий и социальных мер на персонал компании для интеграции его возможностей для эффективного достижения поставленных целей. Объем существующего методического обеспечения и существование отдельного направления подготовки – «Управление персоналом» (38.03.03) позволяют утверждать, что содержание данной деятельности достаточно проработано в теории и практике.

Таким образом, в результате проведенного анализа, можно заключить, что профессия корпоративного секретаря с ее функциями, компетенциями, требованиями к личным качествам, опыту и образованию уже сформировалась в российском бизнес сообществе. Российские компании осознали необходимость данной должности в системе корпоративного управления и нацелены ее развивать. Несмотря на ряд существующих проблем - смешение функций корпоративного секретаря и корпоративного юриста; отсутствие систем оценки и вознаграждения корпоративных секретарей - в большинстве компаний потребность российских корпораций в специалистах данной квалификации, выполняющих функции организации взаимодействия и их контроля, возрастает, что объяснимо стремлением к соответствию стандартам международной практики корпоративного управления.

Вместе с тем, признавая роль и значение функционала корпоративного секретаря в организации корпоративных взаимодействий, необходимо отметить, что в соответствии с предлагаемым в работе подходом к организации взаимодействий корпорации со стейкхолдерами и их контролю на базе институциональной матрицы, весомая часть взаимодействий компании реализуется бессистемно, пунктирно (по мере возникновения прецедента или запроса из внешней среды) и требует пересмотра порядка реализации.

Выделенные на основе матрицы институциональных взаимодействий направления их контроля имеют на уровне системы менеджмента функции, близкие по своему содержанию к деятельности по организации корпоративных взаимодействий. Наряду с этим данные функции никогда не рассматривались

комплексно в фокусе реализации принципа баланса интересов участников в рамках ресурсного подхода на базе институциональной матрицы.

### **4.3 Исследование подходов к оценке эффективности социальных взаимодействий в корпоративном управлении**

В данном параграфе предпринята попытка оценить существующее положение в корпорациях относительно учета и соизмерения затрат в сфере социального взаимодействия – одного из четырех, выделенных в работе направлений. Потребность в оценке экономической эффективности КСО продолжает оставаться белым полем в методическом обеспечении деятельности по корпоративному управлению. Подходы к ее расчету затруднены структурной разрозненностью функций и подразделений, участвующих в реализации мероприятий, направленных на демонстрацию социально ответственного поведения.

Реализация концепции устойчивого развития невозможна без перманентного диалога с представителями социума, который сегодня осуществляется в рамках подготовки годового отчета в виде сбора предложений, замечаний и претензий общественности относительно деятельности компании с последующим заверением результатов их учета. Менеджмент корпораций хорошо владеет способами определения степени зависимости компании от стейкхолдера и влияния стейкхолдера на деятельность компании.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) в процессе реализации социально ответственного поведения должно выступать функцией системы корпоративного управления и осуществляться профессионально на постоянной основе. Такая постановка вопроса привела к поиску методов исследования взаимосвязей между результатами деятельности компаний и их нацеленностью на поддержку стандартов КСО. Проведение

исследования осложняется отсутствием прямых источников информации, ее разрозненностью по структурным подразделениям компании, а также невозможностью вычленивать затраты на мероприятия по КСО из публичной бухгалтерской и финансовой отчетности.

Большинство компаний в социальных отчетах описывают свою деятельность в этом направлении в натуральных показателях. Наиболее распространенными из них выступают: количество и виды социальных программ, благотворительных акций, число волонтеров, количество участников той или иной акции, количество сотрудников прошедших обучение и повышение квалификации за счет компании и т.п. Из сферы экологии и природоохранных мероприятий – лидируют энерго- и водосбережение в киловаттах и кубометрах соответственно, количество гектаров восстановленных земель и т.д. Отсутствие денежной оценки в отчетах можно объяснить, на наш взгляд, двумя причинами – во-первых нежеланием менеджмента компании оглашать денежные суммы, потраченные, например, на благотворительность или другие мероприятия в рамках социальной ответственности; а во-вторых тем, что учет данной оценки не аккумулируется в системе управления – затраты планируются и списываются без какого-либо сравнения с полученными эффектами.

Оценка эффективности благотворительности – в социологии имеет перспективу стать отдельной темой исследования, имеющей практической значение не столько для корпораций, сколько для благотворителей и меценатов. О росте ее актуальности свидетельствует, в частности, факт включения вопросов о создании системы измерения и оценки эффективности благотворительных программ; о подборе бенчмаркинга для корпоративной и частной благотворительности (коммерческая услуга – *прим. автора*) для отдельных программ, фондов, регионов и лидеров отрасли; по оценке благотворительных организаций, роли СМИ в социальных проектах и т.п. в программы ежегодных конференций.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Конференция газеты Ведомости <https://events.vedomosti.ru/events/blag18>

Проведение социологических опросов представляется мало информативным и бесперспективным в целях получения достоверной информации об эффективности затрат на социально ответственное поведение, так как многие руководители не обладают объективной информацией о сумме данных затрат по причине отсутствия в компании подобного вида учета. В силу обозначенных причин наиболее достоверным и, пожалуй, единственным объективным источником служит информация, официально раскрываемая компаниями в соответствии с установленными требованиями<sup>44</sup>.

Гипотеза исследования состояла в предположении, что наличие профессионально организованного взаимодействия компании с социумом в рамках реализации КСО напрямую связано и влияет на экономический результат ее деятельности. В качестве исследовательской базы (выборки) были выбраны компании, продемонстрировавшие лучший отчет по КСО. Основными источниками информации послужили:

- сайт Ежегодного конкурса годовых отчетов<sup>45</sup>, предоставивший совместно с Московской биржей медиа-групп «РЦБ» информацию о Ежегодном конкурсе годовых отчетов, который проводился с 01 июня 2017 года по 30 ноября 2017 года;
- данные сервера раскрытия информации Интерфакс (<http://www.e-disclosure.ru/>).

Среди конкурсных номинаций наибольший интерес в плане проводимого исследования представляли две:

- лучшее раскрытие информации о корпоративном управлении в годовом отчете;

---

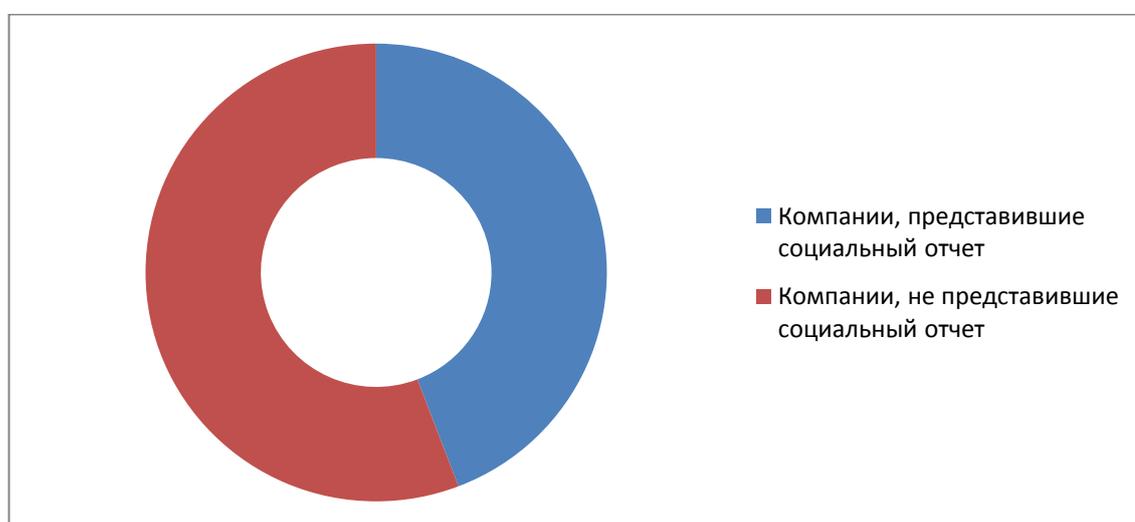
<sup>44</sup> Так, например, ПАО Уралкалий в интегрированном социальном отчете за 2016 год выделяет позицию «Развитие регионов присутствия», которая развернуто представлена описанием деятельности компании в области поддержки социально-экономического развития в городах, поддержки спорта, культуры, сферы образования, муниципалитетов и благоустройства, общественных и религиозных организаций, но при этом нет ни одной цифры по затратам на проведенные мероприятия.

<sup>45</sup> <http://konkurs.moex.com/ru/participants.aspx?cy=2016>

- лучший отчет по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию - номинация Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП),

по которым можно сделать косвенные выводы о взаимодействиях корпораций со стейкхолдерами. Выборку составили 43 компании второй номинации, демонстрирующие лучшую практику социального взаимодействия. Среди них – одна некоммерческая – Фонд Тимченко.

Характеристика компаний, составивших выборку, приведена ниже на рисунках 18-19.

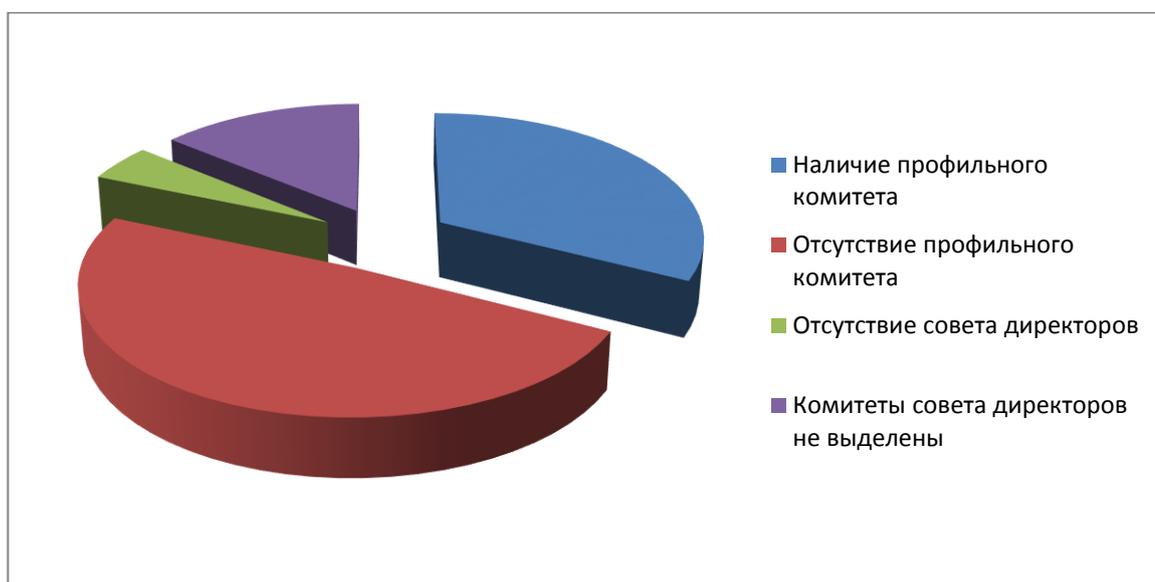


**Рисунок 18 – Доля компаний, представивших отдельный отчет по КСО и устойчивому развитию в общей совокупности выборки**

Источник: составлено автором.

Доля компаний, представивших отдельный отчет по КСО и устойчивому развитию, в общей совокупности выборки составила 44% (19 из 43). У двух компаний отсутствуют советы директоров. В 6 компаниях не выделены комитеты совета директоров. У 14 компаний (40% из имеющих комитеты в совете директоров) в структуре совета директоров выделен комитет по корпоративному управлению или по какому-то из аспектов взаимодействия со стейкхолдерами (например, Комитет по благотворительности в АО Атомредметзолото, Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике в АФК «Система», Комитет по

охране труда, производственной безопасности, экологии и социальной ответственности и др.).



**Рисунок 19 – Доля компаний, имеющих профильный комитет в совете директоров или структурные подразделения по корпоративному управлению и/или аспектам КСО при Правлении/Президенте**

Источник: составлено автором.

Рассматривая системы корпоративного управления исследуемых компаний, хотелось бы обратить внимание на практику Газпрома, где в подчинении Правления создан Координационный комитет по взаимоотношениям с акционерами и инвесторами в целях поддержания открытого и конструктивного диалога с инвестиционным сообществом. Данный факт свидетельствует о потребности повышения статуса функции IR до уровня системы корпоративного управления.

Не все компании заявляют в отчете о составе заинтересованных сторон. Так, например, в годовом и социальном отчете Альфа-Банка информация о стейкхолдерах отсутствует полностью. Похожая ситуация наблюдается в 7 компаниях выборки из 43, то есть 16 % компаний, признанных в российском экономическом пространстве лидерами в области социально ответственного поведения, реализуют это поведение безадресно. Вместе с тем, именно понимание

того, как улучшает процессы компании взаимодействие с конкретным стейкхолдером, является первым шагом к пониманию его эффективности.

В качестве сравнительных параметров исследования были выбраны следующие:

- 1) сфера деятельности компании;
- 2) целевая аудитория – состав стейкхолдеров (заинтересованных лиц), которые, по мнению самой компании, оказывают наиболее существенное влияние на ее деятельность;
- 3) составляющие (направления) КСО;
- 4) чистая прибыль после уплаты всех налогов и сборов – как основной показатель экономической результативности бизнеса;
- 5) затраты на КСО (при наличии информации о них);
- 6) структура комитетов совета директоров – как индикатор статуса функций организации и контроля корпоративных взаимодействий (Приложение А).

Корпоративный бизнес в настоящее время сталкивается с дилеммой: с одной стороны, перед ним стоит задача развития принципов концепции устойчивого развития как сохранение возможности извлечения доходов в будущем, с другой – увеличение рентабельности и рост доходов в настоящем. Для ее разрешения необходимо, во-первых, понимание окупаемости затрат, производимых в рамках КСО, во-вторых, превращение их в долгосрочные инвестиции. Для этого компания должна иметь отчетливое представление, какой материальный или нематериальный ресурс появится в ее арсенале для достижения стратегических целей основной деятельности по итогам затрат на КСО.

Вместе с тем, годовые отчеты компаний демонстрируют непонимание в отношении экономической целесообразности взаимодействия. Так, например, в разделе по устойчивому развитию ПАО «Акрон» за 2015 год в целях взаимодействия со СМИ и местными сообществами заявлена «реализация программ поддержки молодежи, развития образования и спорта», которая совершенно не отражает того, что получит компания по итогам проведенных

мероприятий. В годовом отчете МРСК Сибири заявлен раздел «Связи с общественностью, органами государственной власти, средствами массовой информации и конгрессно-выставочная деятельность», но дальше перечисления и подсчета количества мероприятий по направлениям, менеджмент компании не идет, то есть вопрос об экономической целесообразности PR-программ, участия в конкурсах, городских праздниках и прочего остается открытым. Отсутствует аналитика по сопоставлению затрат и результатов, соответственно динамику результативности проследить невозможно. До сих пор нередки случаи, когда ради красоты нефинансового отчета проводятся затратные благотворительные акции, а на обеспечение информационных поводов в СМИ тратятся необоснованно завышенные суммы.

Ряд компаний, например, МРСК Сибири, делает акцент в реализации социальной ответственности на собственный персонал, объединяя ее с кадровой политикой. Составляющими, представленными в отчетах, в этом случае выступают культурно-массовая, спортивно-оздоровительная работа, компенсационные выплаты работникам, политика награждений.

Многие компании относят к КСО обязательные (в том числе налоговые) выплаты в бюджеты различных уровней. В целях проводимого исследования размер данных выплат приводился, но не учитывался именно в виду обязательности их характера и равных для всех условий. Не должны учитываться также штрафы, выплаченные компаниями в качестве компенсации ущерба, нанесенного окружающей среде, экономия на энергоносителях, инвестиции в проекты по утилизации отходов, модернизации оборудования и прочее, которые, в принципе, конечно же свидетельствуют о социальной ответственности компаний. Интерес представляют именно те затраты, которые компании производят добровольно в целях следования концепции устойчивого развития, улучшения репутации и своего положения на рынке. Так как именно в обмен на них компания получает репутационную оценку от социально-общественного окружения. Следует также отметить, что ряд компаний (Газпром, Акрон и другие) счел возможным раскрыть размеры затрат только по некоторым группам

мероприятий, в то время как отчетная информация гораздо шире, но носит описательный характер.

Обращает на себя внимание принципиальная разница в формулировках компаний относительно затрат на социально ответственное поведение: часть компаний отчитывается по ним с формулировкой «расходы», а часть «инвестиции» (например, НЛМК), третья группа объединяет две эти статьи – например, в социальном отчете ОАО «ГМК «Норильский никель» данная позиция в разделе «Ключевые цифры и факты» сформулирована: «расходы и инвестиции на охрану окружающей среды». А компания Роснефть, напротив, четко разделяет эти позиции, разделяя суммы затрат на охрану окружающей среды (71,6 млрд. руб.) и инвестиции, направленные на охрану окружающей среды – 44,7 млрд. руб.<sup>46</sup>. Такая «пестрота» формулировок, на наш взгляд объясняется именно тем, что компании начинают задумываться об окупаемости затрат на КСО, и ищут способы превратить их в инвестиции, что является первым шагом к осознанию необходимости соизмерения затрат и результатов в сфере социально ответственного поведения.

Другим ориентиром могут служить данные о сопоставимости объемов затрат/инвестиций на охрану окружающей среды в сравнении с объемом штрафов, уплаченных компанией за нарушения в области природоохранного законодательства. Например, компания АО ОМК приводит следующие цифры в годовом отчете за 2015 год:

Общая сумма штрафов, начисленных за нарушения природоохранного законодательства	Инвестиции в основной капитал на охрану окружающей среды, в том числе:
	
153,5 тыс. руб.	126,9 млн. руб.

Почти 1000-кратное расхождение – также создает повод задуматься о целесообразности затрат относительно целей компании. Аналогичная ситуация

---

<sup>46</sup> Годовой отчет 2015 ПАО НК РОСНЕФТЬ. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://fs.moex.com/content/annualreports/1952/1/rosneft-russ.pdf>, с.190

прослеживается у ПАО «РОССЕТИ». Текущие затраты на мероприятия по охране окружающей среды в 2015 году составили 432 785,622 тыс. руб., а плата за негативное воздействие на окружающую среду - 50 388,5 тыс. руб.

Вместе с тем, есть компании, у которых данное соотношение выглядит совсем по-другому: например, «ОГК-2» в 2015 году согласно данным годового отчета (с. 99-100) выплатила за негативное воздействие на окружающую среду штрафы в размере 367 млн. руб. (в 2014 – 406 млн. руб.), а потратила на охрану окружающей среды 797 млн. – всего в 2 раза больше. С учетом нейтрализации репутационного риска у компании есть прямой резон делать вклады в мероприятия природоохранного значения.

ПАО «Русгидро» приводит общие затраты на повышение энергоэффективности – 35538 млн. рублей, но эффект от произведенных затрат приводит в кВт-часах - 268,9. Хотя для понимания эффективности следовало бы привести их в денежном эквиваленте, что позволило бы сопоставить затраты с полученным эффектом.

Некоторые компании наряду с затратами демонстрируют эффекты. Так, например, ПАО «Ленэнерго», приводя расходы на природоохранные мероприятия, формулирует экологические эффекты, полученные от произведенных затрат:

- уменьшение риска штрафных санкций и 5-кратных платежей за негативное воздействие на окружающую среду;
- выполнение требований природоохранного законодательства (*снижение регуляторного риска – прим. автора*);
- выполнение требований по обращению с отходами, снижение риска штрафных санкций.

При этом затраты на природоохранные мероприятия составили 11,1 млн. руб., а штрафы в том же периоде за негативное воздействие на окружающую среду 0,94 млн. руб.

Отдельные компании приводят сведения об ожидаемых и полученных эффектах в натуральных единицах измерения, что, в принципе, позволяет оценить

их в денежном выражении. Но, по всей видимости, задача расчета эффективности перед изготовителями отчета не ставится. Так, компания ПАО «Нижекамскнефтехим» приводит сведения о планируемой существенной экономии природных ресурсов, позволяющей снизить выбросы и сбросы в окружающую среду, а именно:

предотвратить:

- 2,8 тыс. тонн выбросов вредных веществ в атмосферу;
- 55,1 млн м<sup>3</sup> сбросов сточных вод в водные объекты;
- 6,5 тыс. тонн сбросов загрязняющих веществ в водные объекты;
- 1,7 тыс. тонн образование не утилизируемых отходов;
- 20,7 тыс. тонн образование утилизируемых отходов;

экономить:

- 58,4 млн м<sup>3</sup> речной воды;
- 743 тыс. тонн пара;
- 41 тыс. тонн углеводородного сырья.

Эта же компания приводит данные по затратам на энергосбережение (59,2 млн руб.) и по экономии от внедренных мероприятий в этой области (187, 37 млн руб.). Это один из немногих фактов в годовых отчетах обследуемой выборки, позволяющий напрямую рассчитать эффективность по конкретной составляющей КСО на основе данных компании, сопоставив затраты и результат<sup>47</sup>.

Вызывает интерес подход управляющей компании ПАО «РАО ЭС ВОСТОКА», которая представила по компаниям, входящим в группу, подробный перечень реализованных мероприятий экологической политики и эффект/результат, получаемый в итоге. Несмотря на то, что приведенные эффекты выражены вербально, компания вплотную приблизилась к оценке эффективности проводимых мероприятий (Рисунок 20).

---

<sup>47</sup> Отчет об устойчивом развитии Нижекамскнефтехим, 2015 год. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://fs.moex.com/content/annualreports/1932/3/nizhnekamskneftehim-angl.pdf>, с. 46

Та же компания приводит ряд данных по затратам и инвестициям в охрану окружающей среды, позволяющие сделать некоторые сопоставления, приведенные в таблице 28.

**Таблица 28 – Сопоставление данных по природоохранной деятельности социального отчета компании ПАО «РАО ЭС ВОСТОКА»**

<b>ШТРАФЫ</b>	<b>Размер, млн руб.</b>	<b>РАСХОДЫ на охрану окружающей среды</b>	<b>Размер, млн руб.</b>
за несоблюдение экологического законодательства и нормативных требований	249 073 445,00	по охране и рациональному использованию водных ресурсов	935 119 407,00
за несоблюдение законодательства и нормативных требований	7 578 763,00	по охране атмосферного воздуха	72 025 040,00
-	-	по охране окружающей среды от отходов производства и потребления	374 523 460, 00
<b>ИТОГО:</b>	<b>256,65</b>		<b>1 381,67</b>

Источник: [238].

При этом в годовом отчете компании сказано, что «реализация Программы развития ВИЭ холдинга РАО ЭС Востока позволит ежегодно экономить 2,06 млрд руб.».

В столбцах приведенного фрагмента таблицы на рисунке 20 отражены (слева направо соответственно) мероприятия, их состояние относительно выполнения и ожидаемые/полученные эффекты. Нетрудно заметить, что большинство эффектов образуется по итогам различного вида контролей.

В единичных случаях (например, у ПАО ФСК ЕЭС) можно встретить данные по полученным экономическим эффектам в сфере закупочной деятельности и от реализации программы энергосбережения: 2,7 млрд руб. и

60,304 млн руб. соответственно. Наряду с этим, являясь субъектом естественной монополии, и подробно показывая в отчете динамику показателей природоохранной деятельности и проводимых в этой области мероприятий, ни одной цифры в рублях по денежной оценке полученных эффектов компания в годовом отчете не приводит. Приводятся только суммы расходов и инвестиций на охрану окружающей среды, а также размер платы за негативное воздействие на нее. Причем динамика объемов затрат в денежном выражении (млн руб.) за три года имеет тенденцию к росту, а динамика платежей за негативное воздействие на окружающую среду – к снижению. Но прямой экономический эффект определить не представляется возможным.

Николаевская ТЭЦ	Проведение инструментальных замеров выбросов загрязняющих веществ в атмосферу	выполнено	Контроль соблюдения нормативов ПДВ
	Определение качества атмосферного воздуха в жилой зоне	выполнено	Контроль уровней воздействия на окружающую среду
	Контроль выбросов загрязняющих веществ отработавших газов автомобилей	выполнено	Контроль соответствия требованиям стандартов, регламентирующих содержание загрязняющих веществ в отработавших газах автомобилей
	Проведение инструментальных замеров загрязняющих веществ в природных и сточных водах	выполнено	Контроль качества природных и сточных вод
	Обеспечение своевременного вывоза накопленных отходов	выполнено	Безопасное обращение с отходами

Рисунок 20 - **Фрагмент готового отчета ПАО «РАО ЭС ВОСТОКА»**

Источник: [240].

Компания НИАЭП приводит данные об экономии по результатам открытых конкурентных процедур – 7522,6 млн руб. и по общей сумме предотвращенного антикоррупционного ущерба – 94,43 млн руб., рассчитанной в основном в рамках закупочной деятельности. Следует отметить, что данная информация отражена в отчете не случайно - при Президенте компании действуют структурные подразделения - Комитет публичной отчетности и Комиссия заинтересованных сторон, которые и аккумулируют данную информацию.

Эти единичные примеры свидетельствуют о следующем:

- 1) учет затрат по КСО не систематизирован, отсутствует методология и подходы к сопоставлению затрат и полученных результатов (эффектов).
- 2) функция по определению эффективности взаимодействий компании не прослеживается в структуре органов корпоративного управления, то есть определение экономического эффекта от КСО в целом отсутствует.

Проводя общий анализ выборки необходимо отметить, что по критерию структуры затрат на социально ответственное поведение все компании можно поделить на две большие группы. К первой относятся те, которые рассматривают взаимодействие со стейкхолдерами как часть бизнес-процессов и видит свою социальную ответственность в качестве выпускаемой продукции, своевременной и полной уплате налоговых отчислений, «честных» и прозрачных закупках, применении ресурсосберегающих технологий, профилактике охраны труда и т.д. Их с полным правом можно назвать приверженцами концепции разумного эгоизма. Для компаний, придерживающихся данной концепции КСО, характерна нацеленность на диалоги с социумом и потребителями в рамках коммуникационных программ, разрабатываемых в соответствии с основными направлениями деятельности. Эффектом от такого взаимодействия, судя по информации годовых отчетов, менеджмент компании считает формирование положительной репутации во внешней среде, которая оценивается количеством позитивных, нейтральных и отрицательных информационных поводов в СМИ. В свою очередь компании генерируют собственные пресс-релизы, интервью и другие формы сообщений, направленных во внешнюю среду для поддержки положительного имиджа своего бизнеса.

Вторая группа компаний демонстрирует разноплановую проектную деятельность в области КСО, причем не связанную с ее бизнес-процессами: благотворительные акции в области культуры, спорта, образования, истории, поддержки ветеранов, охраны здоровья и окружающей среды; волонтерские проекты; разовые мероприятия.

В составе номинантов исследуемой выборки присутствует некоммерческая компания – благотворительный фонд Тимченко, которая также представила социальный отчет о своей деятельности, руководствуясь принципами сбалансированности, сопоставимости, точности, своевременности, ясности и надёжности, определенными в Руководстве GRI. Следует отметить, что по итогам экспертного опроса менеджментом Фонда были выделены существенные аспекты оценки деятельности, состав которых свидетельствует о стремлении учредителей получить наиболее адекватное представление, если не о расчетной эффективности в классическом понимании, то о результативности деятельности их Фонда и влиянии этой деятельности на целевые аудитории. Перечень оцениваемых существенных аспектов выглядит следующим образом и говорит сам за себя:

- 1) Экономическая результативность;
- 2) Непрямые экономические воздействия;
- 3) Прозрачность и эффективное распределение ресурсов;
- 4) Этичное финансирование уставной деятельности;
- 5) Обучение и развитие персонала;
- 6) Оценка влияния программ на общество и благополучателей;
- 7) Включение заинтересованных в процесс принятия решений;
- 8) Мониторинг, оценка и корректировка деятельности;
- 9) Мониторинг и координация деятельности заинтересованных сторон.

Фактом, подтверждающим рост значения организации эффективных взаимодействий, является то, что в отчетах, где взаимодействие со стейкхолдерами представлено через существенные аспекты, аспект взаимодействия расположен в зоне высоких приоритетов – например, как у АО «ПО «Электрохимический завод», у которого в этой зоне находятся также аспекты «экономическая результативность» и «надежность поставок ядерной продукции».

Интересный опыт демонстрирует АО «УЭХК»: одним из четырех основных процессов управления выделен процесс «управление отношениями с внешней средой, структурно представленный двумя управлениями – Управлением

взаимоотношениями с органами власти, местными сообществами, общественными организациями и Управлением массовыми коммуникациями. Что примечательно – при отсутствии отдельно оформленного социального отчета компания буквально на первых страницах Годового отчета наряду с данными об экономической и производственной результативности, о коммерческой научной деятельности предоставляет следующую информацию:

1) Социальная ответственность:

- Уплачено в региональный местный бюджеты 2,7 млрд руб.;
- Социальные расходы - 218,4 млн руб.;
- Расходы на благотворительность - 5,4 млн руб.;

2) Экологическая ответственность:

- Затраты на охрану окружающей среды - 757 млн руб.;
- Фактический выброс загрязняющих веществ 31% от предельно допустимого.

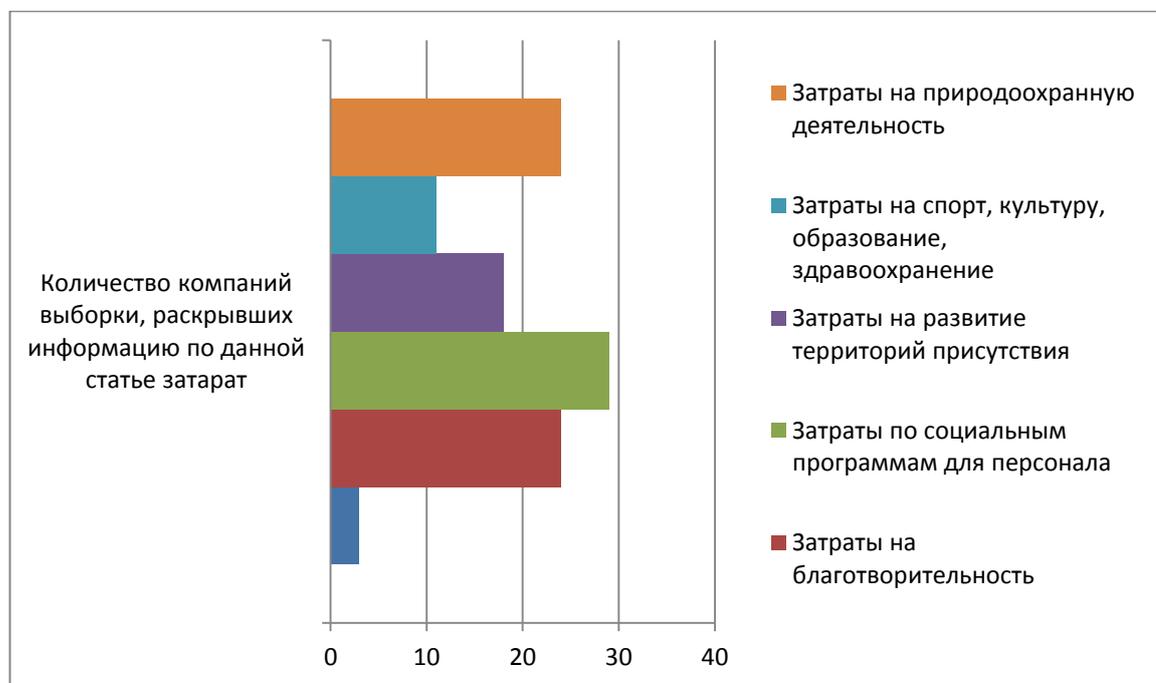
Заметим, что денежная оценка по экологической ответственности приведена в сравнении с данными о фактическом выбросе, который оценен в процентах к предельно допустимому, что позволяет любому неподготовленному специально пользователю отчета оценить эффект. В отчетах других компаний информация представлена в показателях, не позволяющих напрямую составить представление о произведенном эффекте.

Относительно выделяемых затрат на КСО исследуемая выборка выглядит следующим образом (Рисунок 21). На рисунке представлено количество статей затрат по видам, информация по которым раскрывается в годовых и социальных отчетах компаний. Пять компаний не предоставили информацию по величине затрат ни по одной статье (Приложение А), ограничившись описанием проведенных мероприятий по КСО.

На основе анализа информации, раскрываемой в отчетах, были выделены следующие статьи затрат, аккумулирующие несколько источников информации:

1. Затраты по энергоэффективности (3).
2. Затраты на благотворительность (24).

3. Затраты по социальным программам для персонала (29).
4. Затраты на развитие территорий присутствия (18).
5. Затраты на спорт, культуру, образование, здравоохранение (11).
6. Затраты на природоохранную деятельность (24).



**Рисунок 21 – Количество компаний исследуемой выборки, отразивших в отчетах соответствующие статьи затрат на КСО**

Источник: составлено автором.

Отдельные статьи носят комплексный характер, так как разные компании по-разному формулируют одни и те же виды затрат, а также по-разному приводят их детализацию. Так, например, позиция «Инвестиции в социальное предпринимательство» учитывалась по статье «Затраты на развитие территорий присутствия», а «Материальная помощь неработающим пенсионерам и ветеранам» по статье «Затраты по социальным программам для персонала» и т.п. В скобках указано количество компаний, отразивших информацию по данным статьям в анализируемой отчетности.

Диаграмма наглядно отражает, что большинство компаний развивают четыре вектора КСО: охрана окружающей среды, развитие территорий

присутствия, благотворительность и социальные программы для собственного персонала, причем последнее направление – лидирует.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами представлено в годовых отчетах исследуемых компаний достаточно разнообразно. Помимо состава участников (стейкхолдеров), их интересов и целей взаимодействия компании выделяют также его формы, технологии, методы изучения интересов, ключевые темы.

Можно привести удачную, на наш взгляд, визуализацию концепции взаимодействия с заинтересованными сторонами АО «ПО «Электрохимический завод», отражающую содержание взаимодействия по уровням глубины формирования связей с социумом (Рисунок 22) и публичную позицию в области устойчивого развития. Как видно на рисунке 22 все направления деятельности по реализации КСО тесно связаны со стратегией устойчивого развития и уровнями формирования корпоративной идентичности в окружающем социально-экономическом пространстве.

Некоторые выводы по организации и структуре взаимодействия относительно целей проводимого исследования можно сделать по изучению состава стейкхолдеров, выделяемых компанией. Большинство компаний демонстрируют самую широкую аудиторию заинтересованных в их деятельности лиц. Ряд из них оценивает влияние стейкхолдеров в зависимости от существенных для компании аспектов в каждой сфере социальной ответственности (наиболее показателен пример ПАО «РАО ЭС ВОСТОКА»<sup>48</sup> Запсибкомбанк разделяет существующих и потенциальных инвесторов. Из чего следует предположить, что работа с ними ведется по разным каналам и с помощью разных технологий. Ленэнерго выделяет в составе стейкхолдеров квалифицированных инвесторов и «широкий круг потенциальных инвесторов», подчеркивая важность работы с инвестиционным сообществом.

---

<sup>48</sup> [http://www.rao-esv.ru/upload/medialibrary/ae2/kso\\_2015.pdf](http://www.rao-esv.ru/upload/medialibrary/ae2/kso_2015.pdf), с. 42-44.

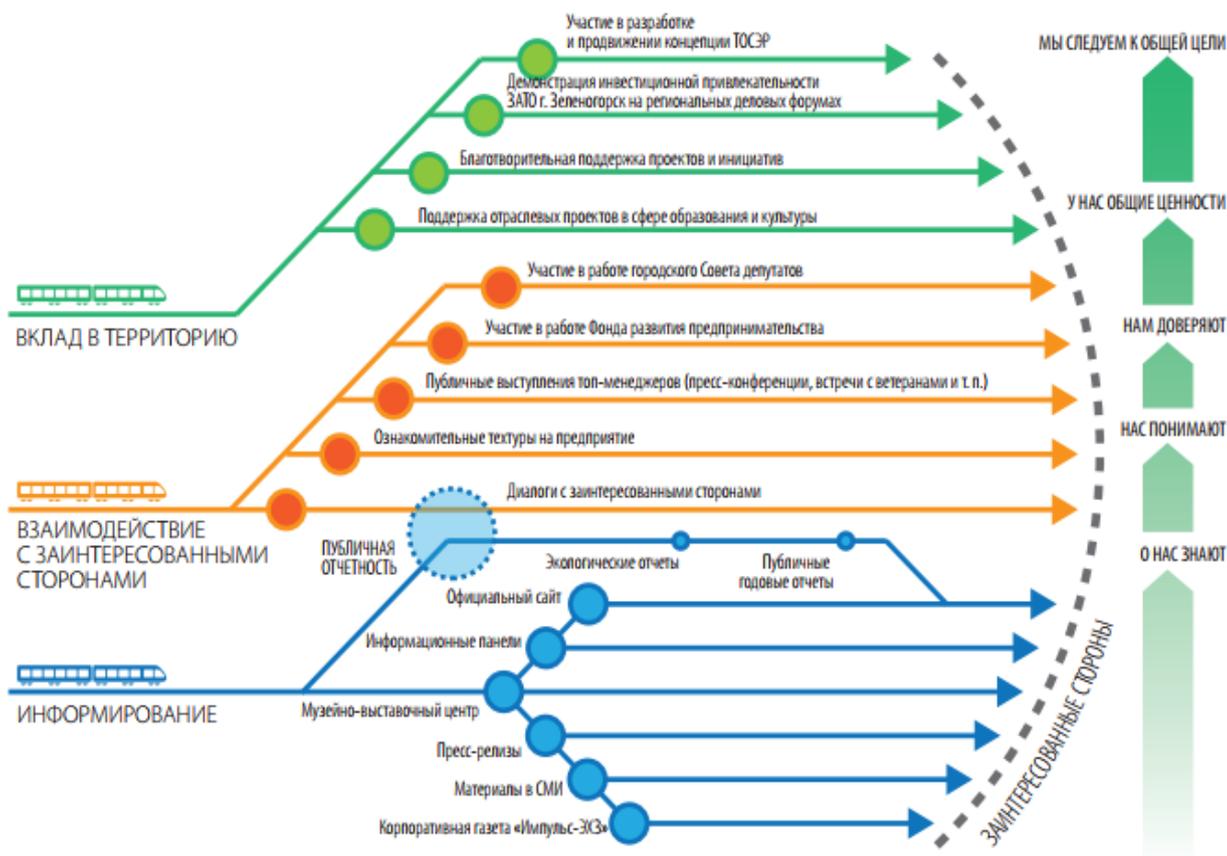


Рисунок 22 - Основные векторы взаимодействия с социумом АО «ПО «Электрохимический завод»

Источник: [225, с. 144].

Наряду с этим заинтересованные стороны некоторых компаний можно определить только из контекста отчета – они прямо не названы, то есть для компании они не конкретны и взаимодействие с ними, по-видимому, осуществляется безадресно (Газпром нефть, НОВАТЭК, АО ОМК, Татнефть им. В.Д. Шашина).

Обобщая обзор годовых отчетов компании в разрезе подхода к оценке эффективности социального взаимодействия, можно выделить следующие виды затрат, выделяемые корпорациями во внешнем и внутреннем векторах корпоративного взаимодействия (Таблица 29).

Таблица 29 – Состав затрат на организацию корпоративного взаимодействия

	Акционеры, сотрудники (внутренний вектор взаимодействия)	Общество (внешний вектор взаимодействия)
1	Дивиденды	Налог на прибыль
2	Расходы по оплате труда	Прочие налоги
3	Обучение	Обеспечение занятости (создание рабочих мест)
4	Внесение средств в пенсионные фонды	Членские взносы в профессиональные и некоммерческие организации и объединения
5	Социальные программы	Платежи профсоюзам
6	Средства индивидуальной защиты	Затраты на экологические программы
7	Расходы по охране труда и промышленной безопасности	Благотворительность и спонсорство
8	Оплата льгот персоналу	Платежи (штрафы) за негативное воздействие на окружающую среду
9	-	Поддержка спорта, образования, здравоохранения
10		Социальное инвестирование в разрезе территорий присутствия
11		Затраты на природоохранные мероприятия и защиту окружающей среды
12		Затраты по энергосбережению
13		Развитие местных сообществ
14		Развитие городской среды
15		Учреждение грантовых фондов и конкурсов
16		Борьба с коррупцией

Источник: составлено автором.

Проведенный анализ в области подходов к организации социального взаимодействия и оценке его эффективности, позволяет утверждать следующее.

- 1) Учет затрат, относимых компаниями к области социального взаимодействия ведется эклектично, разрозненно относительно оценки его эффективности. Отчетность компаний содержит информацию об отдельных полученных эффектах, а общий эффект от реализации мероприятий в области КСО не определяется. Более того – отсутствует сама возможность его определения по причине структурной разобщенности функций по организации корпоративного взаимодействия.

2) Для того, чтобы контроль взаимодействий позволял оценивать эффективность затрат на него, необходимо новое структурное решение на уровне системы корпоративного управления.

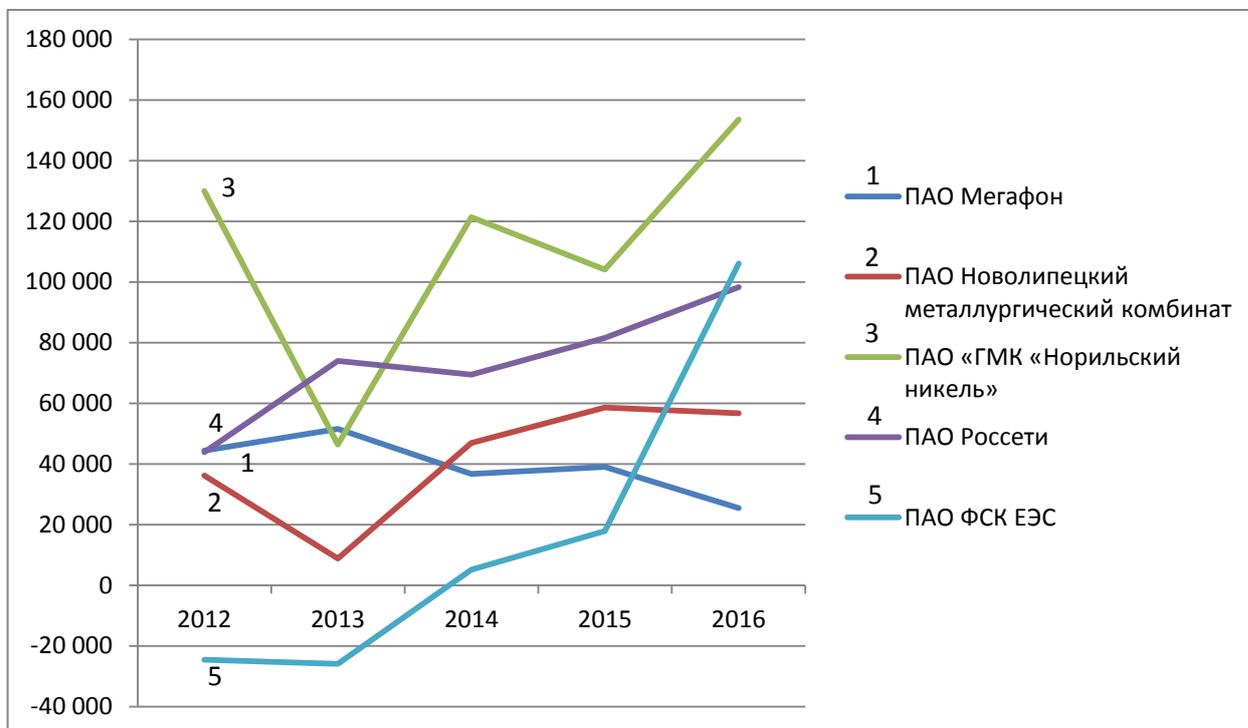
В рамках данного параграфа была выдвинута гипотеза о том, что экономический результат и, как следствие, эффективность деятельности корпорации связаны с уровнем и качеством организации корпоративного взаимодействия (в данном случае одним из его направлений – социальным взаимодействием). Для проверки выдвинутого предположения, были выстроены тренды (рисунок 23а и 23б) изменения динамики показателя «чистая прибыль» за 5 лет с 2012 по 2016 годы для компаний исследуемой совокупности, продемонстрировавших, с точки зрения автора, наибольшее понимание в оценке затрат на социальное взаимодействие. В эту выборку вошли 10 компаний, представленных в таблице 30.

**Таблица 30 - Динамика чистой прибыли компаний-норминантов XIX ежегодного конкурса годовых отчетов, наиболее полно отразивших статьи затрат по социальному взаимодействию в рамках КСО, млн руб.**

№	Компания/годы	2012	2013	2014	2015	2016
1	Акрон	14 861	13 019	6 904	16 706	25 525
2	Мегафон	44 393	51 600	36 700	39 000	25 500
3	АНК Башнефть	52 300	46 200	43 100	58 175	52 696
4	Новолипецкий металлургический комбинат	36 153	8 795	46 890	58 658	56 723
5	ГМК «Норильский никель»	129 994	46 404	121 320	104 100	153 530
6	Россети	43 855	74 000	69 500	81 602	98 300
7	Сетевая компания	4 094	7 598	1 800	3 300	3 800
8	Уральский электрохимический комбинат	4 185	3 701	6 114	5 786	6 431
9	ФСК ЕЭС	-24 532	-25 898	5 137	17 870	106 071
10	Электрохимический завод	1 130	1 175	444	1 189	3 446

Источник: составлено автором.

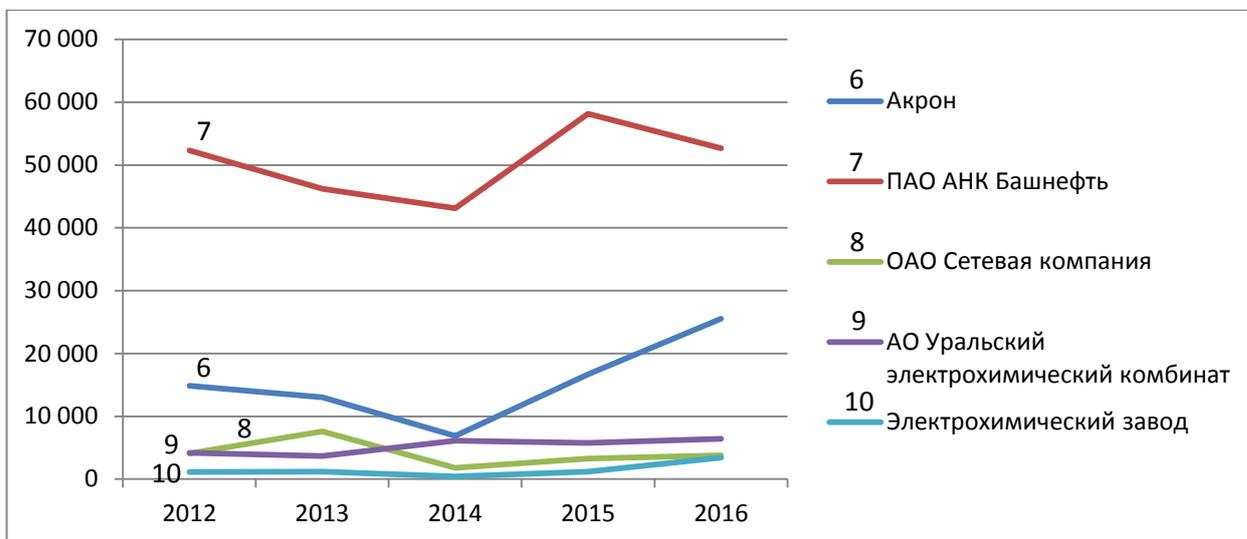
Для сопоставимости данных показателя чистой прибыли, его значения, показанные в отчетах компаний в долларах США, были переведены в российские рубли по курсу 2015 года (60,66 руб. за 1 долл. США).



**Рисунок 23а – Динамика показателя «чистая прибыль» компаний-номинантов XIX ежегодного конкурса годовых отчетов, наиболее полно отразивших статьи затрат по социальному взаимодействию в рамках КСО, млн руб.**

Источник: разработано автором.

На графиках видно, что 2014 год – является точкой «провала» показателя «чистая прибыль» в 6 случаях из 10, в 2-х случаях точка «провала» - 2013 год. В случае с ПАО ФСК ЕЭС наблюдается уверенный выход из отрицательных значений; планомерный рост демонстрирует ПАО Россети; отрицательную динамику – ПАО Мегафон.



**Рисунок 236 – Динамика показателя «чистая прибыль» компаний-номинантов XIX ежегодного конкурса годовых отчетов, наиболее полно отразивших статьи затрат по социальному взаимодействию в рамках КСО, млн руб.**

Источник: разработано автором.

Таким образом, по имеющимся данным однозначный вывод о повышении результативности деятельности компаний, ответственно подходящих к взаимодействию с обществом и производящих затраты на решение социально-экономических проблем в регионах присутствия, сделать не представляется возможным. Вместе с тем, анализ выборки из 43 компаний показал, что данные, раскрываемые компаниями в годовых и социальных отчетах, не достаточны для подтверждения или опровержения выдвинутой гипотезы.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 4**

1. Проблематика организации внутреннего контроля в российских корпорациях связана с запаздыванием реакций системы государственного управления на требования международной практики к законодательным нормам. Вместе с

тем, требования мирового инвестиционного сообщества к усилению риск-ориентированности корпоративной деятельности нашли отражение в требованиях Банка России по реструктуризации систем внутреннего контроля в контролируемых компаниях банковской сферы. В соответствии с ними службы внутреннего контроля банков и кредитных организаций должны преимущественно контролировать регуляторные риски, что возможно только на основе конструктивного взаимодействия с представителями законодательных и регулирующих государственных структур. Посыл Банка России можно считать примером «лучшей практики», которая будет распространена в системах корпоративного управления компаний других сфер деятельности, что подтверждает проводимая государством реформа контрольно-надзорной деятельности. Одно из ключевых направлений реформы - риск-ориентированность, подразумевает предварительный контроль, позволяющий исключить основные риски участников корпоративных отношений на этапе установления баланса интересов.

2. Сложившиеся в мировой практике корпоративного управления функции гавермент релэйшнз (GR), инвестор релэйшнз (IR), паблик релейшнз (PR), обеспечивающие потребности взаимодействий в системах корпоративного управления российских компаний, реализуются разрозненно, не имеют общей цели, практически не контролируются на уровне органов корпоративного управления.
3. В системах корпоративного управления российских компаний формируется Институт корпоративного секретаря, фигура которого фактически выступает центром корпоративных взаимодействий. Вместе с тем, взаимодействия корпоративного секретаря акцентированы в основном на акционеров, директоров и топ-менеджеров. В зону его внимания не попадает большинство внешних стейкхолдеров, способных оказывать существенное влияние на компанию и требующих поддержки взаимодействия на постоянной основе.
4. Анализ выборки из 43 компаний номинации Ежегодного конкурса годовых отчетов показал практически полное отсутствие функции по контролю и

оценке эффективности корпоративных взаимодействий (Приложение А), что свидетельствует об организационном тупике развития корпоративного управления в данной области. Вместе с тем, поиск и внедрение структурных решений, позволяющих сопоставлять затраты на взаимодействие с количеством привлеченных по его результатам ресурсов, содержат большой потенциал по повышению эффективности корпоративного управления компанией и повышению ее рыночной устойчивости в целом.

# **ГЛАВА 5 ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ С ПОЗИЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

## **5.1 Подходы к организации корпоративного контроля на базе положений теории корпоративного взаимодействия**

Анализ влияния контроля государственных регуляторов и гражданского общества на деятельность корпораций позволяет заключить, что имплементация стейкхолдерского подхода затруднена недостаточной развитостью институтов и правовой среды. Классическая стейкхолдерская теория, базирующаяся на ключевом принципе корпоративного управления – соблюдении баланса интересов участников корпоративных отношений (стейкхолдеров) – в российской модели корпоративного управления переживает кризис на уровне методологии. Ее идеи, краеугольные положения и установки всем понятны и вызывают поддержку у представителей бизнес-среды, но их внедрение в реальную практику затруднено отсутствием конкретного экономико-управленческого инструментария.

Пройдя через взгляды Дж. Фрумена [210], в основе которых лежит концепция ресурсной зависимости фирмы, отраженная в простейшей модели «входа-выхода» и предполагающая два вида контроля стейкхолдеров: получит ли фирма нужные ресурсы и сможет ли она их должным образом использовать, стейкхолдерская теория была дополнена исследованиями с позиций экономической эффективности и даже социологии, психологии и этики бизнеса. Методологические основания такой «гибридной» теории, объединяющей все имеющиеся в науке взгляды, разрабатывали американцы А. Фридмен и С. Майлз [211]. Они, по сути, создали теорию бизнес-связей, известную как теория транзакции или контрактная (конвергентная) теория. Главным ее достоинством является то, что она не только формирует нормы и стандарты поведения, но и предлагает мотивы их соблюдения, объясняя, что получаемые результаты

приемлемы практически и соответствуют нормам. Значимым достижением конвергентной теории для современной ситуации является допущение, касающееся выстраивания экономического взаимодействия корпорации и стейкхолдеров на отношениях доверия. Одним из практических направлений реализации теории стейкхолдеров можно считать развитие сетевых структур и стратегических альянсов, создающих параметры окружающей среды, оптимизирующие партнерские отношения корпорации и ее стейкхолдеров.

Однако, несмотря на то, что данная теория вооружает менеджеров средствами достижения корпоративных целей и моральными основаниями выстраивания отношений с акционерами и другими стейкхолдерами компании, она не предлагает инструментов оценки и контроля этих взаимоотношений.

Признание организации корпоративного взаимодействия основным процессом корпоративного управления влечет за собой признание необходимости контроля корпоративных взаимодействий.

Понимая под институционализацией «образование стабильных образцов социального взаимодействия, основанного на формализованных правилах, законах, обычаях и ритуалах»<sup>49</sup> и проецируя данное понятие на процесс корпоративного взаимодействия, мы можем утверждать о потребности институционализации контрольных механизмов в составе российского института корпоративного управления. Предпосылками этого процесса выступают:

- потребность в укреплении взаимодействия бизнеса и власти;
- потребность в устойчивом социально-ответственном поведении корпораций;
- развитие организационных структур, задающих не только производственные, но и социальные нормы и регуляторы поведения, выступающие основой взаимодействия не только внутри корпорации, но и за ее пределами;
- трансформация на этой основе социальных норм и ценностей в российском обществе, формирование новой системы ценностных

---

<sup>49</sup> <http://www.encyclopedia.ru/cat/online/detail/38901/>

ориентаций, что в конечном итоге создаст платформу и будет способствовать эффективному экономическому развитию в РФ.

Более того, многие ученые, занимающиеся проблемами институциональной экономики, подчеркивают, что контролирующий характер заложен в самой институционализации вне зависимости от того, обладает ли институт механизмами санкций или нет. Данное свойство обычно называют социальным контролем. В тесном переплетении понятий взаимодействия и институтов, предположим дедуктивный ход: от институциональной матрицы общества к организации взаимодействия в этом обществе отдельно взятой корпорацией в целях сделать его более определенным, предсказуемым, согласованным, общепринятым. Данное устремление четко коррелирует, а местами полностью совпадает с требованиями госрегуляторов по раскрытию информации, открытости, прозрачности бизнеса и прочим подобным, но в отличие от них дает понимание, как организовать процесс управления взаимодействием.

Для эффективной организации корпоративных взаимодействий мы предлагаем подход, основанный на трансформации идеи институциональной матрицы в отношении их организации. Наподобие того, как каждое общество имеет уникальную, свойственную только ему институциональную матрицу, каждая корпорация имеет свою институциональную матричную структуру взаимодействий с участниками корпоративных отношений, базирующуюся на институтах, задающих структуру, правила и ограничения данного взаимодействия. Выстраивание матрицы институциональных взаимодействий позволяет определить и оценить влияние базовых и комплементарных институтов на каналы взаимодействия со стейкхолдерами. Рассмотрение институтов в едином комплексе позволяет определить их внутреннее единство относительно матрицы определенного типа. Взаимообусловленность институтов предполагает их взаимное соответствие в каждой матрице, и выступает ключом к поиску противоречий в процессе организации взаимодействия. В рамках данного исследования мы исходим из того, что институционализация зиждется на существовании институтов двух типов: нормативных и организационных.

Рассматривая корпорацию с позиций корпоративного гражданства, мы признаем, что она выступает частью общества, его микросистемой, для которой институциональная матрица будет базироваться на триаде бизнес-власть-общество. Каждая из этих составляющих будет определять состав базовых и комплементарных институтов, определяющих комплекс взаимодействий корпорации в зависимости от специфики ее деятельности на рынке. Ядром, инициирующим данные взаимодействия, будет выступать система корпоративного управления (СКУ), нацеленная на решение задачи обеспечения основного процесса ресурсами необходимыми и достаточными для достижения стратегической цели.

Все вышеперечисленное создает вызов дальнейшему развитию теории корпоративного управления в целом.

«На рубеже нового тысячелетия в обсуждении вызовов глобализации все настойчивее стало звучать требование обеспечения глобальной управляемости. В ходе поисков адекватных механизмов взаимодействия участников развития родилась концепция корпоративного гражданства. Корпоративное гражданство как зарождающийся институт – плоть от плоти «новой экономики. Чтобы преуспеть в этой быстро меняющейся реальности, необходимо предъявить на рынке не только высокотехнологичные товары и услуги, но и выстроить общее ценностное поле и отношения доверия со своими стейкхолдерами, чтобы побудить их сделать «правильный» выбор». [154, с. 7].

Распространение принципов корпоративного управления в российской экономической практике обострило проблематику развития теории корпоративного взаимодействия. Предотвращение конфликта интересов заинтересованных сторон относится большинством компаний к одной из основных задач корпоративного управления. Специфика российской модели корпоративного управления накладывает определенный отпечаток, проявляющийся в характере делового общения и коммуникациях компании со стейкхолдерами, и должна быть учтена при выборе форм и способов такого взаимодействия. Объединив в себе разработки различных теорий (экономической,

менеджмента, корпоративного управления, стейкхолдерской, социальной психологии, экономической психологии и др.), предметных областей и процессов, таких как GR (взаимодействие с представителями государства), IR (взаимодействие с инвесторами), PR (связи с общественностью), HR (управление персоналом), реклама, спонсорство, благотворительность, ГЧП (государственно-частное партнерство), ОПВ (оценка регулирующего воздействия) и ряда других, теория корпоративного взаимодействия остро нуждается в развитии собственной методологии, как в части практического инструментария для систем корпоративного управления, так и для стратегического развития бизнеса.

В настоящее время стали появляться работы, посвященные научному и практическому поиску достижения сбалансированности интересов, но их можно отнести к разряду пилотных, авторских, фокусирующихся на определенной выборке компаний, и не дающих универсальных решений для систем корпоративного управления. Вместе с тем, развитие институциональной экономики, отдающей приоритет цивилизованным формам ведения бизнеса на основе развитой системы норм, регулирующих взаимоотношения участников рынка, требует новых подходов к формированию систем корпоративного управления и контроля, нацеленных на выстраивание рациональных взаимодействий корпорации со стейкхолдерами. Система корпоративного управления в структуре своей должна отражать влияние и требования процессов и институтов как внутри, так и за пределами компании, которые влияют на распределение и контроль ресурсов среди участников.

В данной работе предпринята попытка систематизировать имеющийся в науке и практике корпоративного управления инструментарий оценки эффективности взаимодействий по всему спектру отношений абстрактной корпорации с ее стейкхолдерами для выработки предложений по организации контрольной функции в системах корпоративного управления. Проведенное исследование позволяет прийти к следующим выводам:

1. Экономическая сущность корпоративного взаимодействия заключается в организации адекватного взаимовыгодного обмена ресурсами между корпорацией и стейкхолдерами.
2. Корпоративное взаимодействие в конкретной корпорации зависит от состава ее стейкхолдеров.
3. На протяжении жизнедеятельности корпорации состав стейкхолдеров может меняться, поэтому необходимо периодически его актуализировать.
4. Важность стейкхолдера для достижения поставленных корпоративных целей зависит от имеющегося у него ресурса, который обменивается на предоставляемые корпорацией выгоды, представляющие определенную ценность для конкретного стейкхолдера.
5. Расстановка акцентов взаимодействия (распределение усилий и ресурсов со стороны корпорации) зависят от оценки важности стейкхолдера для компании по критериям ценности имеющегося у него ресурса (количество, объем, возможности и т.п.) и силы влияния стейкхолдера на корпорацию (силы зависимости корпорации от стейкхолдера).
6. Показатель эффективности корпоративного взаимодействия по сути является неким мультипликатором, учитывающим эффективность взаимодействия по каждому стейкхолдеру с поправкой на важность его ресурса для корпорации и включающий синергетический эффект в случае эффективно организованного взаимодействия.
7. Основным объектом контроля должен выступать канал взаимодействия со стейкхолдером (группой), являющийся совокупностью методов и технологий, применяемых для организации взаимодействия в целях эффективного обмена ресурсами.

Рассмотрим приведенные положения подробнее.

Традиционный подход к ведению бизнеса утратил на современном этапе свою силу: инвесторы заинтересованы в создании долгосрочной ценности, поэтому при принятии решений о размещении инвестиций они всесторонне

оценивают социальные и экологические риски, качество корпоративного управления.

Экономическая сущность предлагаемого подхода состоит в выстраивании системы транзакций по обмену ресурса, принадлежащего стейкхолдеру и нужного корпорации, на выгоды, предоставляемые ею. Термины «интерес» и «выгода» требуют пояснения.

Под интересом предлагается понимать мотивированное желание стейкхолдера вступить в обмен (совершить сделку, заключить договор, соглашение, принять участие в акции и т.д.) ресурсами с корпорацией. Экономическая сущность интереса индивида была раскрыта еще представителями школы человеческих отношений и поведенческих наук. В частности, А. Маслоу, рассматривая иерархию человеческих потребностей, показал, что при вступлении индивида в границы социально-экономической системы потребность трансформируется в интерес, который соизмеряется с уровнем оплаты, то есть фактически интерес (за которым стоит удовлетворение потребности) меняется на оплату труда. Вместе с тем дальнейшего развития эти подходы не получили в виду отсутствия острой проблематики на текущем этапе развития.

Под выгодами мы имеем в виду предпочтения, имеющие и не имеющие денежного выражения, которые ожидает получить стейкхолдер в обмен на его ресурс. Необходимо отметить, что и ресурсы не всегда имеют денежное выражение, так, например, в качестве ресурса может фигурировать мнение общественной группы, лояльность потребителей, доверие партнера и прочее.

Таким образом, в экономическом смысле взаимодействие корпорации со стейкхолдером можно представить как набор транзакций по обмену выгод на ресурсы, а система корпоративного взаимодействия приобретает вид логистической схемы, обеспечивающей оптимальную доставку нужного ресурса в нужное время и место для обеспечения деятельности корпорации в соответствии со стратегической целью.

Особая тема – технологии выявления значимых «заинтересованных участников» взаимодействия (поскольку есть соблазн рассматривать круг

стейкхолдеров максимально расширительно, а это может снизить эффективность управленческих стратегий) [202].

Можно предложить следующий подход к ранжированию стейкхолдеров в соответствии с рядом существенных признаков (Таблица 31).

**Таблица 31 – Признаки определения важных и значимых стейкхолдеров**

<b>Признак</b>	<b>Содержание</b>	<b>Возможные стейкхолдеры</b>
1. Уровень ответственности компании перед стейкхолдером	Наличие текущих или будущих обязательств компании перед стейкхолдером: операционных, финансовых Наличие регулирующих документов, договоров, контрактов, совместных политик, кодексов	Представители госрегулятора Органы государственной и муниципальной власти Партнеры Организации банковской сферы Общественные объединения и т.д.
2. Степень влияния стейкхолдера на компанию	Способность оказывать влияние на действия компании	Представители формальной власти (федеральной, муниципальной) СМИ Неформальные объединения Общественные фонды и т.п.
3. Степень непосредственной близости к компании	Взаимодействие можно охарактеризовать как частое, осуществляемое на постоянной основе, в течение продолжительного периода времени, осуществляемое в непосредственной близости географических границ компании	Внутренние стейкхолдеры: менеджмент, персонал Местные жители Предпринимательские структуры на территории присутствия
4. Степень зависимости стейкхолдера от компании	Зависимость от компании с точки зрения безопасности, получения средств к жизни, здоровья или благополучия	Клиенты Покупатели Поставщики Собственный персонал
5. Уровень представительности по отношению к компании	Наличие представительских полномочий в связи с принадлежностью к регулирующим органам власти, осуществлением аутсорсинговых функций, представлением интересов ЮЛ и ФЛ по доверенности	Руководители местных сообществ Представители профсоюзов Советники Представители других организаций, действующих на основе членства

Источник: составлено автором.

Взаимодействие со стейкхолдерами с точки зрения управления должно осуществляться по сформированным системой корпоративного управления

каналам. Взаимодействие подразумевает получение ресурса, которым обладает стейкхолдер, в нужном объеме в кратчайший срок и с минимальными транзакционными издержками. Для каждого стейкхолдера (группы), определенного как «ключевой» в системе корпоративного управления должен быть разработан канал эффективного взаимодействия (получения доступа к нужному ресурсу). Эти же каналы могут использоваться и для осуществления взаимодействия с другими неключевыми стейкхолдерами, обладающими интересующим корпорацию ресурсом. При этом решение о выборе канала взаимодействия с конкретным стейкхолдером должно приниматься исходя из экономической целесообразности использования канала (наличие требуемых компетенций, технологий, информации и т.д.).

Канал как средоточие процессов взаимодействия с конкретным стейкхолдером (группой) будет выступать объектом конвергентных технологий (в особенности информационных и когнитивных) в управлении, позволяющих соединить потребности стратегического развития бизнеса с необходимостью совершенствования его организации.

Решение проблемы организации эффективного взаимодействия корпорации со стейкхолдерами невозможно без контроля данного взаимодействия. Осуществление контроля же, в свою очередь, требует формирования специфического объекта контроля, информация о котором будет служить индикатором эффективности взаимодействия. Полагая, что в процессе взаимодействия фигурируют два основных понятия – метод (способ) и технология, предлагаем ввести понятие «канал взаимодействия со стейкхолдером», под которым будем понимать совокупность норм от законодательных до внутренних, технологий взаимодействия корпорации со стейкхолдером и различных институтов (социальных, правовых, экономических и других). При этом фокусом формирования канала должен служить определенный стейкхолдер (или группа), обладающие необходимым корпорации ресурсом для осуществления деятельности в отношении поставленной стратегической цели.

Основы формирования каналов для типового состава стейкхолдеров представлены в таблице 32, на рисунке 24.

Типовой список стейкхолдеров компании может быть представлен следующим образом: представители государственной и муниципальной властей, социальные и общественные группы, акционеры, государство, инвесторы, менеджеры, наемные работники, партнеры, потребители.

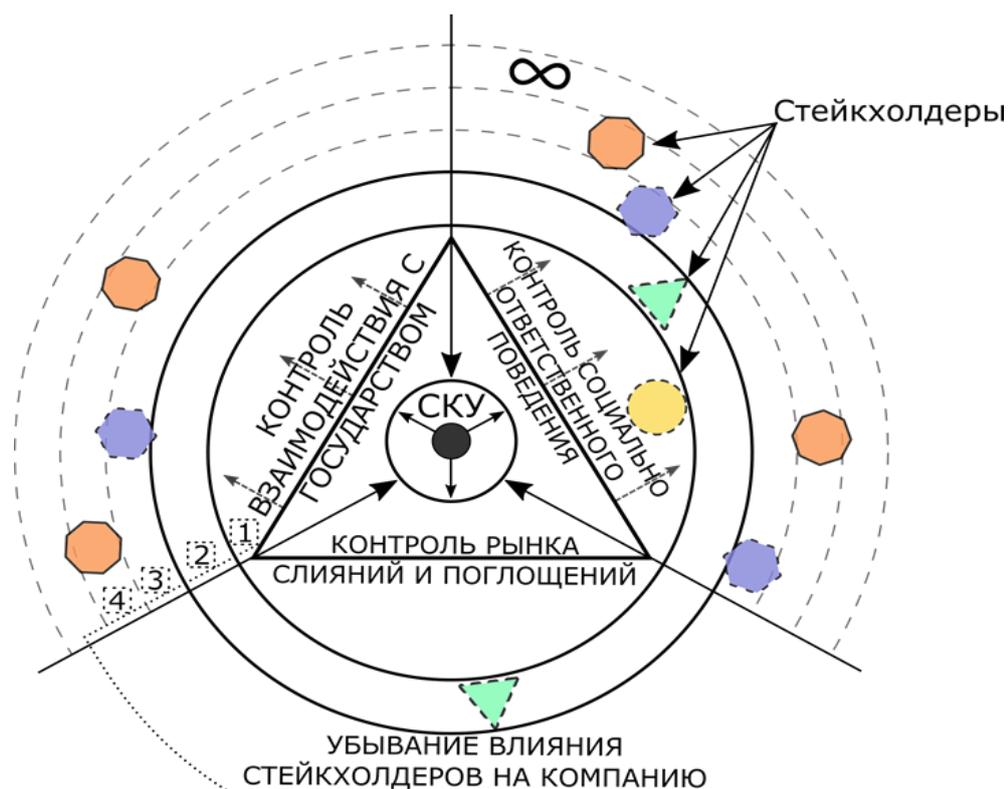


Рисунок 24 – Подход к организации взаимодействия корпорации со стейкхолдерами на основе институциональной матрицы  
СКУ – система корпоративного управления.

Источник: разработано автором.

Таблица 32 - Возможные методы и технологии для формирования каналов взаимодействия со стейкхолдерами

Стейкхолдер	Метод (способ)	Технология
АКЦИОНЕРЫ	Общее собрание акционеров Корпоративные события;	Устав; Годовой отчет; Общее собрание акционеров;

Продолжение Таблицы 32

	Электронные сообщения; Публикации в СМИ; Информационные вебинары	Дивидендная политика; Календарь акционера (основные значимые даты корпоративных событий); Проведение Дня акционера накануне годового собрания; Интернет-трансляции; Переговоры; Медиация
ГОСУДАРСТВО (органы территориальной и муниципальной власти, госрегуляторы)	Соответствие обязательным требованиям в рамках КНД (комплаенс); Своевременная уплата налогов; Активная гражданская позиция	Годовой отчет; Участие в ОРВ; Участие в ГЧП; Участие в программах социально-экономического развития; Спонсорство; Благотворительность; Членство в международных объединениях, ассоциациях и проч., занимающихся актуальными проблемами экологии и развития территорий; Участие в политических программах
ОБЩЕСТВО (СОЦИУМ)	Социально ответственное поведение	Годовой отчет; Обратная связь через сайт; Политика в области качества производимой продукции; Благотворительность в сферах культуры, детства и проч.; Участие в развитии территории; Конференции; Форумы; Социальная реклама; Нефинансовая отчетность; Социальные программы
МЕНЕДЖЕРЫ	Формальные и неформальные воздействия; Информирование о деятельности компании в части зоны компетенций; Развитие партнерских отношений	Годовой отчет; Положения о структурных подразделениях; Приказы; Распоряжения; Постановления; Этический кодекс; Мотивационная система оплаты труда; Опционы
НАЕМНЫЕ РАБОТНИКИ	Формальные и неформальные воздействия; Общее информирование о деятельности компании	Годовой отчет; Положения о структурных подразделениях; Приказы; Распоряжения; Постановления; Этический кодекс;

Продолжение Таблицы 32

		«Прямые линии» с руководством; Рассылки через сайт; Корпоративная почта; Кадровая политика; Мотивационная система оплаты труда; Организация досуга и отдыха; Консультации; Неформальные коммуникации
ИНСТИТУЦИОНАЛЬ - НЫЕ ИНВЕТОРЫ	Регулярное информирование о финансовых результатах деятельности и текущем положении компании; Встречи с аналитиками	Ежегодное раскрытие информации Телефонные (скайп) конференции; Электронные сообщения; Актуализация информации на сайте; Календарь инвестора (основные значимые даты корпоративных событий)
ПАРТНЕРЫ	Контракты; Членство в профессиональных объединениях;	Ежегодное раскрытие информации Создание справедливых и комфортных условий договорных отношений; Альянсы; Отраслевые форумы; Развитие корпоративных традиции Совместные акции; Обмен опытом
ПОТРЕБИТЕЛИ	Система менеджмента качества; Реклама производимой продукции; Регулярные контакты с представителями целевой аудитории	Политика в области качества; Пресс-релизы; Презентации; Фокус-группы; Интервью с топ-менеджерами Участие в ярмарках; Благотворительные акции; Спонсорство Опросы по почте, факсу, e-mail, анкетирование
СМИ	Распространение выгодной для компании информации во внешней среде; Интерпретация событий из жизни компании для общественности; Доведение до общественности позиции компании по отдельным вопросам	Интервью; Публикации; Встречи, форумы; Комментарии журналистам; Выступления в прессе и на телевидении; Своевременные ответы на внешние запросы; Создание благоприятных информационных поводов; Цитирование высказываний руководства; Деловые завтраки

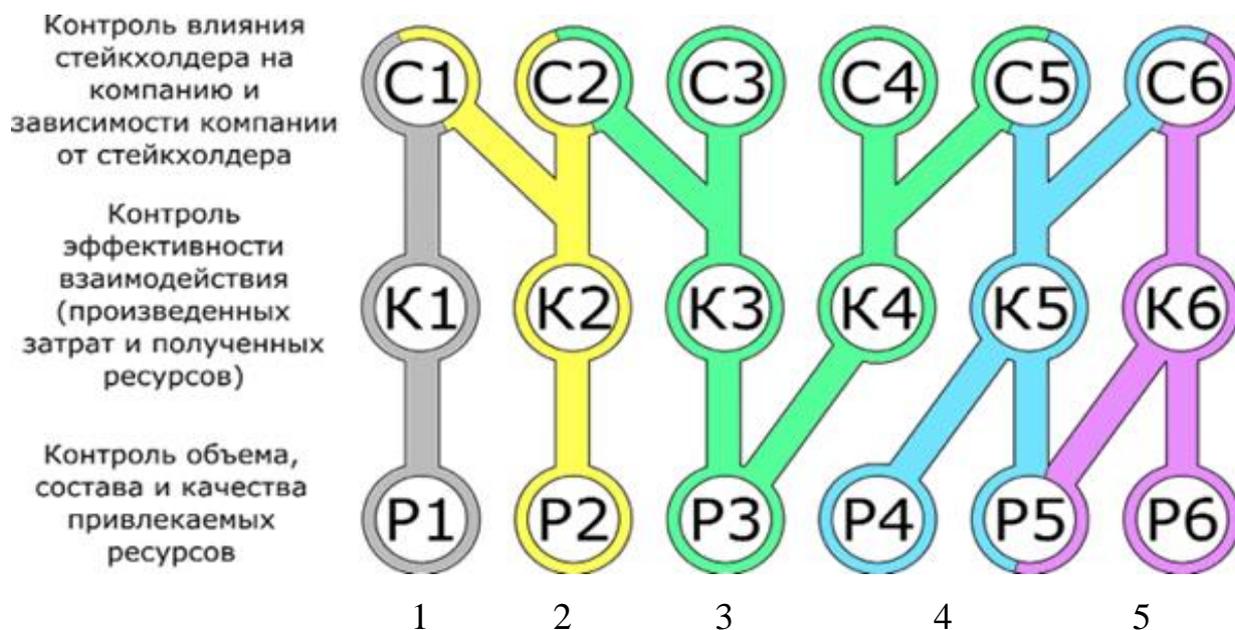
Источник: разработано автором.

Формируя канал взаимодействия, необходимо учесть, что группы стейкхолдеров в каждой конкретной компании неоднородны. Значение имеет не их конечный состав, а определение именно тех, кто оказывает наиболее существенное влияние на компанию в конкретном временном периоде. Например, для компании, прокладывающей дорогу через лес, будет важно мнение «зеленых», а при реконструкции старой школы в офисный центр – мнение родительской общественности. Любые мнения, за которыми стоят интересы заинтересованных лиц, необходимо учитывать своевременно во избежание конфликтных ситуаций.

Таким образом, система взаимодействия со стейкхолдерами принимает вид логистической схемы, в которой канал взаимодействия выполняет роль своевременного обеспечения - «поставки» требуемого ресурса. В этой схеме каналы могут пересекаться, получение одного и того же ресурса может зависеть сразу от нескольких стейкхолдеров. Типовые схемы взаимодействия показаны на рисунке 25. Их можно описать следующим образом:

- 1) Один ресурс – один канал – один стейкхолдер (например, 1).
- 2) Один ресурс – один канал – несколько стейкхолдеров (например, 2).
- 3) Один ресурс – несколько каналов – несколько стейкхолдеров (например, 3).
- 4) Несколько ресурсов – один канал - несколько стейкхолдеров (например, 4).
- 5) Несколько ресурсов – один канал - один стейкхолдер (например, 5).

Предлагаемое структурное решение по организации корпоративных взаимодействий позволяет осуществить расчет их эффективности. Показатель эффективности корпоративного взаимодействия по сути является неким мультипликатором, учитывающим эффективность взаимодействия по каждому каналу с поправкой на важность его ресурса для корпорации и включающий синергетический эффект в случае эффективно организованного взаимодействия.



С<sub>1-6</sub> – стейкхолдеры

К<sub>1-6</sub> – каналы

Р<sub>1-6</sub> – ресурсы

**Рисунок 25 – Принципиальная схема организации каналов и уровни контроля корпоративных взаимодействий**

Источник: разработано автором.

Составляющими классической формулы эффективности при оценке корпоративных взаимодействий выступают: в числителе - объем входящих (привлеченных) ресурсов в денежной оценке; в знаменателе – затраты на их привлечение. Предлагаемая схема организации взаимодействия с помощью системы каналов позволяет рассчитать эффективность корпоративного взаимодействия по отдельно взятому каналу по формуле (1):

$$\mathcal{E}_k = \frac{\sum_{1-n} P_k}{\sum_{1-k} Z_k} \times 100; \quad (1)$$

Где  $\mathcal{E}_k$  – эффективность канала, выраженная в процентах;

$P_k$  - объем входящих (привлеченных) через канал ресурсов в денежной оценке, руб.;

$Z_k$  - произведенные затраты на привлечение ресурсов по каналу, руб.;

$n$  – количество привлеченных ресурсов по каналу;

$k$  – количество статей затрат на привлечение ресурсов по каналу.

Предлагаемый подход подразумевает синергетические эффекты, которые могут образовываться за счет организации фокусного взаимодействия с конкретным стейкхолдером-владельцем требуемого компанией ресурса, оптимизации технологий данного взаимодействия и профессиональной его организации с учетом соизмеримости результата и затрат.

В реализации предлагаемого подхода важное значение имеют уровни контроля, выделенные на рисунке 25.

Контроль первого уровня в настоящее время осуществляется многими, если не сказать большинством компаний, следующих принципам лучшей практики корпоративного управления. Его инструментами вступают разнообразные способы построения карт стейкхолдеров, матриц, позволяющих ранжировать их по степени влияния на компанию и степени зависимости от нее.

Второй уровень контроля связан с определением количества, состава и качества ресурсов, полученных по итогам взаимодействия. Он начинается с участия в работе маркетинговых структур компании по определению обладателей требуемых ресурсов и предварительных расчетов стоимости их получения.

Третий уровень контроля поставляет информацию по стоимости взаимодействия, так как границы канала позволяют четко определить период, количество и качество переданного стейкхолдером ресурса и, соответственно, рассчитать эффективность взаимодействия как соотношение денежного выражения стоимости ресурса к стоимости усилий, затраченных на организацию взаимодействия.

Учитывая комплексный характер современных взаимодействий корпорации, вытекающий из структуры институциональной матрицы, организация корпоративного взаимодействия и, в особенности его контроль, требуют

пересмотра существующего подхода к структурированию функций и бизнес-процессов в системе корпоративного управления.

Все это предъявляет специфические требования к выстраиванию системы управления взаимодействием, которая становится важной частью системы управления компанией в целом. Рекомендации по возможным вариантам внедрения процессов управления взаимодействием со стейкхолдерами представлены в следующем параграфе работы.

## **5.2 Рекомендации по внедрению институциональных механизмов корпоративного контроля в системы управления российских компаний**

Отметим, что данный параграф содержит рекомендации, предназначенные в основном для крупных компаний, имеющих в структуре уставного (акционерного) капитала собственника с контрольным или блокирующим пакетом, институциональных акционеров и часть свободно обращающихся акций. Эти компании не регулируются специальными актами в части корпоративного управления как банки, биржи, паевые фонды и проч. Мы также не комментируем случаи, когда единственным акционером является государство.

Легитимизация функции контроля корпоративных взаимодействий требует пересмотра Положений о регламентах работы и компетенциях органов корпоративного управления, исполнительных органов и отдельных структурных подразделений системы менеджмента. Для этого должна быть разработана и утверждена стратегия управления корпоративным взаимодействием, включающая:

- утверждение политики внутренних и внешних взаимодействий корпорации со стейкхолдерами (принципы взаимодействий, формы, каналы, мотивация руководителей и прочее);

- утверждение порядка взаимодействия с наиболее значимыми стейкхолдерами;
- утверждение порядка применения методик взаимодействия в рамках сформированных каналов и моделей количественной оценки сопоставления затрат на организацию взаимодействия;
- выявление интересов стейкхолдеров;
- оценку эффективности взаимодействия по конкретному каналу;
- оценку рисков взаимодействия по каждому каналу;
- утверждение плана взаимодействия с конкретным стейкхолдером (группой);
- утверждение плана действий в случае возникновения нестандартных ситуаций при взаимодействии, направленных на восстановление взаимодействия.

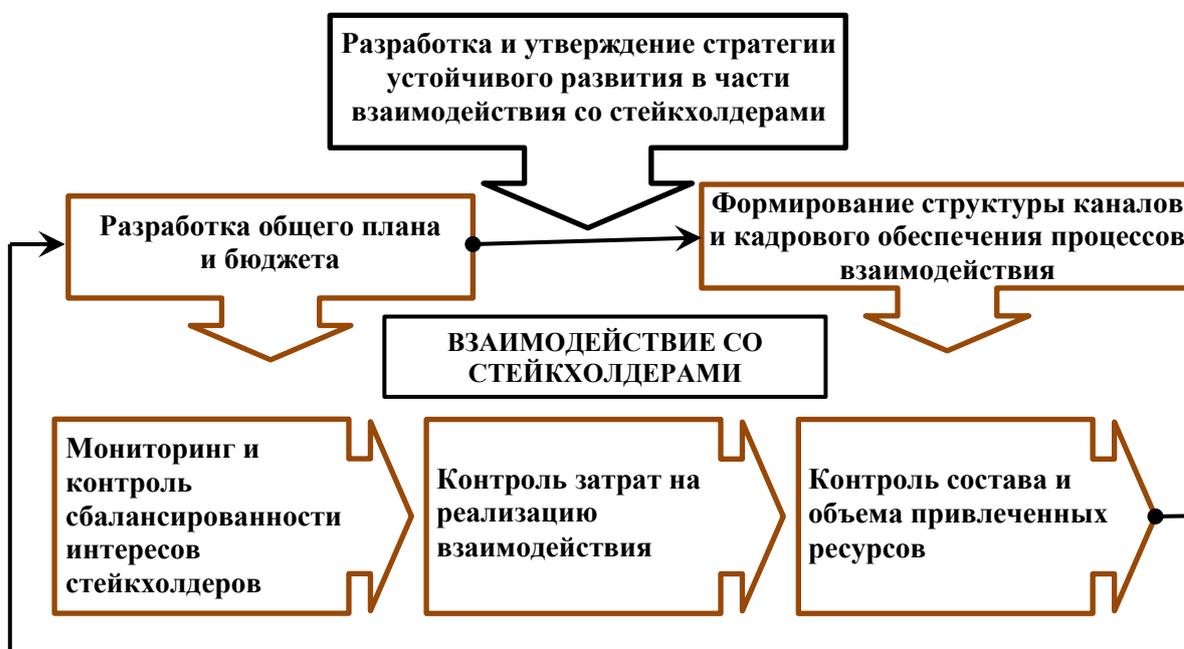
Место контроля в процессе организации корпоративных взаимодействий показано на рисунке 26.

Предлагаемый подход с фокусом организации взаимодействия относительно канала позволяет осуществить плановое бюджетирование каждого конкретного канала. Так, например, госрегулятора, могут интересовать меры, принимаемые по соблюдению законодательства Российской Федерации, учредительных и внутренних документов, Кодекса этики и другие значимые проблемы в этой области, а инвестора - сведения и фактические данные, свидетельствующие об ухудшении показателей деятельности, снижении уровня финансовой устойчивости и (или) доходности и т.д. Формирование канала с этой точки зрения дает возможность более детально дифференцировать информационный контент и делать его более адресным.

Наряду с этим следует учесть, что один и тот же стейкхолдер может взаимодействовать с компанией из разных зон, образуемых институциональными направлениями, имея в каждой из них различные интересы (Таблица 33). Это требует учета пересекающихся интересов при организации взаимодействия.

Из таблицы 33 видно, что каждый стейкхолдер присутствует как минимум в двух зонах, что означает пересечение каналов взаимодействия, требующее кросс-функционального подхода при его организации.

Функция контроля взаимодействий тесно связана с функциями внутреннего контроля, особенно в части контроля регуляторных рисков, лежащих в основе происхождения большинства рисков компании. Состояние системы корпоративного управления относительно регуляторного риска оказывает существенное влияние на устойчивость компании во внешней среде, ее имидж, репутацию и эффективность деятельности в целом.



**Рисунок 26 – Место контроля в системе организации корпоративных взаимодействий**

Источник: разработано автором.

Взаимосвязь управления взаимодействием с классическими функциями менеджмента анализировалась в параграфе 4.2. Несмотря на выделенную специфику функций GR, IR и PR, имеющих преимущественно внешний вектор направленности – их функционал часто переплетен, и границей участия

конкретной функции в системе корпоративного взаимодействия выступает именно канал.

**Таблица 33 – Присутствие стейкхолдеров в зонах взаимодействия с корпорацией**

СТЕЙКХОЛДЕР	НАПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ			
	внешние			внутреннее
	госрегулятор	рынок	социальное окружение	собственные сотрудники
АКЦИОНЕРЫ		v	v	v
ГОСУДАРСТВО	v	v	v	
ОБЩЕСТВО (неправительственные организации, местные общины, научные круги)	v	v	v	v
МЕНЕДЖЕРЫ			v	v
НАЕМНЫЕ РАБОТНИКИ		v	v	v
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИНВЕСТОРЫ	v	v		
ПАРТНЕРЫ, ПОСТАВЩИКИ	v	v	v	
ПОТРЕБИТЕЛИ, КЛИЕНТЫ		v	v	
СМИ	v	v	v	

Источник: разработано автором.

Лицо, ответственное за контроль взаимодействия по каналу должно руководствоваться следующими общими правилами в своей деятельности:

- не совершать действий и не принимать обязательств, которые могут повлечь за собой возникновение конфликтной ситуации, нарушения интересов как в рамках взаимодействия с конкретным стейкхолдером, так и между заинтересованными в деятельности компании лицами;

- регулярно анализировать информацию формального и неформального характера, касающуюся изменения интереса стейкхолдера к участию в деятельности компании, оценивать последствия подобных изменений и

информировать органы корпоративного управления о возможном дисбалансе интересов;

- анализировать влияние и реакции стейкхолдеров на решения общего собрания акционеров, совета директоров, органов исполнительной власти компании, на изменения внутренних системы норм, получать мнение стейкхолдера с целью его учета при выстраивании тактики взаимодействия;

- рассматривать предложения, требования, запросы стейкхолдера в рамках его прав, касающиеся взаимоотношений с компанией, готовить решения по их удовлетворению и учету;

- поддерживать регулярный личный контакт со значимыми стейкхолдерами в зоне своей ответственности в рамках канала, своевременно реагировать на возникающие вопросы, проводить консультации в случае необходимости.

Отдельной составляющей контроля на уровне совета директоров является функция контроля качества осуществляемых взаимодействий, заключающаяся в оценке конструктивности выбранного способа взаимодействия с конкретным стейкхолдером, его эффективности и комфортности для каждой из сторон.

Для предотвращения возможного дисбаланса интересов с лицами, способными оказывать существенное влияние на компанию, целесообразно участие специалиста по организации и контролю корпоративных взаимодействий при разработке и совершении ряда сделок:

- с инсайдерами;
- с аффилированными лицами компании;
- с акционерами компании и их аффилированными лицами;
- в сделках, меняющих распределение корпоративного контроля в компании.

Важная составляющая корпоративного взаимодействия – корпоративная культура компании: система ее норм делового общения, документооборота, принятые модели поведения и реакций на непредвиденные ситуации, этика взаимоотношений. В определенном смысле генерируемая корпоративная культура

компания – неосязаемый, но действенный стратегический инструмент корпоративного взаимодействия, при помощи которого обеспечивается лояльность стейкхолдеров, достигается доверие во взаимоотношениях, упрощаются коммуникации, что в совокупности помогает достигать общих целей.

Алгоритм процесса управления взаимодействием, лежащий в основе организационной структуры управления, состоит из следующих этапов.

1. Определение состава и объема ресурсов, а также перечней их владельцев, необходимых корпорации для ведения деятельности по достижению выработанной стратегической цели.
  2. Определение оптимального способа получения ресурса конкретного вида: достижение баланса интересов корпорации и стейкхолдера – владельца данного вида ресурса (информационное воздействие, проведение переговоров, предложение публичной оферты).
  3. Распределение стейкхолдеров по степени важности по критерию степени зависимости корпорации от ресурса, предоставляемого стейкхолдером (стратификация).
  4. Определение способов, выбор технологий, режимов периодичности, интенсивности, емкости для организации эффективного взаимодействия.
  5. Бюджетирование канала взаимодействия, расчет прогнозной рентабельности взаимодействия (как отношения стоимости привлекаемого ресурса к стоимости обслуживания канала взаимодействия с его поставщиком).
- По данному пункту неизбежно столкновение с неопределенностью оценки: например, посчитать «окупаемость» благотворительной акции напрямую невозможно.
6. Принятие решения о взаимодействии со стейкхолдером – владельцем требуемого ресурса.
  7. Принятие решения об организации и контроле канала взаимодействия: определение показателей, способов, методик.

Неэффективность поставщика становится очевидной за один производственный цикл. А обслуживание банковского кредита может

осуществляться годами на условиях, уже неконкурентных в настоящем. Чтобы это осознать, необходим не только внутренний аудит, но и внешний мониторинг непрофильных для основной деятельности банковских услуг.

8. Анализ взаимодействия и оценка его эффективности в соответствии с установленной периодичностью.

Последовательность этапов по организации взаимодействия и его контролю представлена на рисунке 27.

В процессе организации корпоративного взаимодействия следует выделить базовые и вспомогательные функции по каждому из трех направлений институциональной матрицы (Таблица 34).

**Таблица 34 – Показатели контроля функций процесса корпоративного взаимодействия**

Функции взаимодействия		Что контролируется (показатели)
Базовые	Вспомогательные	
1. Определение цели взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расчет требуемых ресурсов по составу и количеству;</li> <li>- Определение качества ресурса, предоставляемого каждым стейкхолдером;</li> <li>- Определение состава и стоимости выгод, предоставляемых в обмен на конкретный ресурс</li> </ul>	Соотношение ценности получаемого ресурса с затратами на взаимодействие
2. Формирование канала взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выявление полного спектра интересов стейкхолдера и их приоритетов при взаимодействии с корпорацией;</li> <li>- Изучение и учет опыта взаимодействия с данным стейкхолдером;</li> <li>- Разработка профиля стейкхолдера;</li> <li>- Определение этапов, мероприятий способов, технологий взаимодействия с учетом специфики</li> </ul>	1. Сбалансированность интересов: <ul style="list-style-type: none"> <li>- корпорации и стейкхолдеров;</li> <li>- между разными стейкхолдерами;</li> <li>- между стейкхолдерами одной группы</li> </ul> 2. Эффективность мероприятий 3. Эффективность информационного воздействия 4. Обратная связь со

Продолжение Таблицы 34

	<p>конкретного стейкхолдера и значимости предоставляемого им ресурса;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение контента и форм информационного воздействия на стейкхолдера;</li> <li>- Формирование графика взаимодействия</li> </ul>	<p>стейкхолдером</p> <p>5. Выполнение графика взаимодействия</p> <p>6. Состояние инфраструктуры взаимодействий</p>
<p>3. Распределение полномочий и ответственности за взаимодействие по конкретному каналу (стейкхолдеру или группе)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение спектра компетенций, необходимых для осуществления взаимодействия;</li> <li>- Установление субординационных связей;</li> <li>- Обучение ответственных за канал и сотрудников</li> </ul>	<p>1. Достаточность полномочий для реализации функций в рамках канала</p> <p>2. Норма управляемости руководителя канала</p> <p>3. Уровень компетенции ответственного за канал</p> <p>4. Уровень развития коммуникативных навыков сотрудников</p>
<p>4. Анализ осуществляемого по каналу взаимодействия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мониторинг и сбор информации по факту коммуникаций в ходе взаимодействия;</li> <li>- Выявление причин недостижения цели, конфликтов, возникновения барьеров при взаимодействии;</li> <li>- Оценка эффективности взаимодействия;</li> <li>- Определение наличия баланса интересов компании и стейкхолдера</li> </ul>	<p>1. Количество конфликтных ситуаций при взаимодействии</p> <p>2. Количество мероприятий по взаимодействию</p> <p>3. Зоны пересекающихся и противоречащих интересов стейкхолдеров</p> <p>4. Затраты на взаимодействие: по стейкхолдеру; по каналу; по получению конкретного ресурса; по отдельному мероприятию (акции)</p>

Источник: разработано автором.

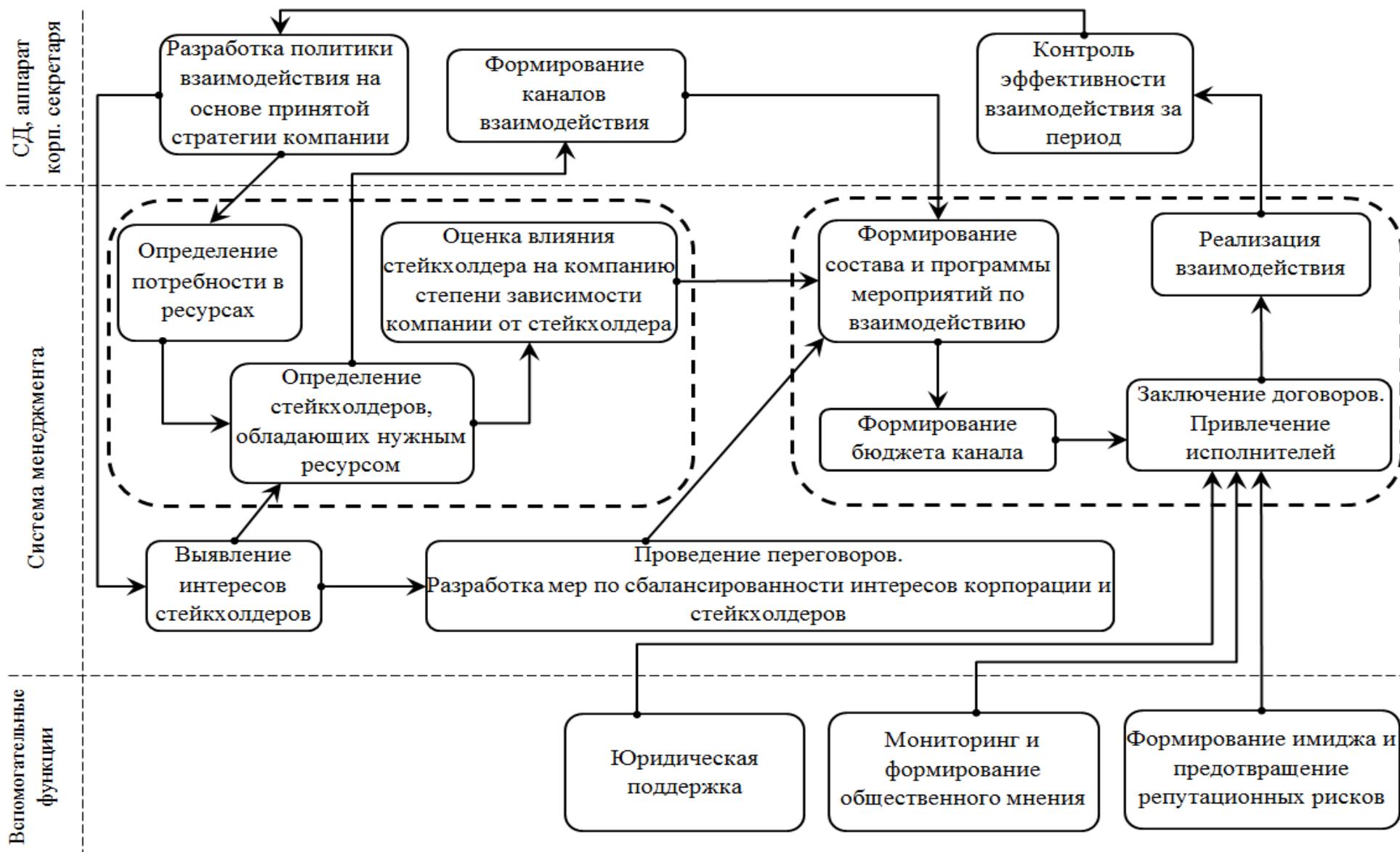


Рисунок 27 – Алгоритм процесса корпоративных взаимодействий

Источник: разработано автором.

Внедрение функции контроля взаимодействий корпорации со стейкхолдерами, являющейся завершающим этапом деятельности по организации корпоративного взаимодействия, возможно на платформах трех основных вариантов:

1. Базовый.
2. Системный.
3. Комплексный.

На начальном этапе реализации предлагаемого в диссертации подхода к организации взаимодействия со стейкхолдером, целесообразно внедрение данной функции на уровне топ-менеджмента корпорации: построение упрощенной организационной структуры взаимодействий, ограничивающейся набором базовых функций по контролю каналов, позволяющих сформировать набор метаданных, достаточный для идентификации, последующего информационного воздействия и мониторинга канала. Приступая к реализации данного варианта, следует всесторонне оценить возможность использования сложившихся процессов и структур взаимодействия как внутри, так и вне компании.

Организация контроля строится по принципу: один канал – один контролер под управлением корпоративного центра, отслеживающего соблюдение регламентов. Необходим высокий уровень контроля за установленным регламентом взаимодействий, так как процесс в системе менеджмента осуществляется фрагментарно. Отсутствие контроля может приводить к упрощению, выхолащиванию поддерживающих процессов и обмена информацией. Данный вариант позволяет получить основную информацию о состоянии взаимодействия с конкретным стейкхолдером: объем привлекаемого ресурса в денежном и/или натуральном выражении; размер бюджета канала взаимодействия; учет проблем, возникающих при взаимодействии с конкретным стейкхолдером, результаты сравнения взаимодействий в периоде.

Такой вариант приемлем также для компаний среднего бизнеса существующих в организационно-правовых формах обществ с ограниченной ответственностью, у которых состав ресурсов, а соответственно и стейкхолдеров

меняется незначительно. При этом компания не выступает инвестором на рынке корпоративного контроля и в ближайшей перспективе не планирует экспансии.

Данный вариант в основном нацелен на контроль внешних взаимодействий в спектре госрегулятор – значимые общественные группы, позволяет поддерживать положительную репутацию компании и создавать благоприятный имидж у потребителей. Контроль рынка слияний и поглощений остается на уровне менеджмента компании. Содержание направлений взаимодействия в рамках базового варианта представлено в таблице 35.

**Таблица 35 – Содержание направлений взаимодействия в рамках базового варианта**

<b>Направление взаимодействия</b>	<b>Характеристика режима взаимодействия</b>	<b>Приоритеты в контроле взаимодействия</b>
Госрегуляторы	Реагирующий	Поддержка доступа к актуальной информации госрегуляторов Обеспечение своевременного реагирования на изменения в законодательстве и нормативных актах, регулирующих деятельность компании
Рынок	Пассивный	Контроль совершаемых сделок в рамках основной деятельности
Общество (социум)	Информирующий	Мониторинг информации об общественных группах, влияющих на деятельность компании.
Собственные сотрудники	Формальные коммуникации в соответствии с регламентом	Взаимодействие на формальной основе должностных инструкций и организационной структуры

Источник: разработано автором.

Второй вариант предусматривает системное внедрение функции контроля взаимодействий. Для его реализации необходима реструктуризация системы корпоративного управления, затрагивающая перераспределение функций на всех уровнях и структурных подразделениях в отношении контрольной деятельности (методы контроля, технологии проверок, показатели, характеристики процессов,

объекты и субъекты проверок, уполномоченное лицо/должность/проверяющий, нормативные требования). Подход к организации процесса предусматривает возможность профессионального анализа и адекватного решения возникающих проблем. При выборе данного варианта должна быть создана сервисная автономность поддерживающих функций – обмен информацией происходит в соответствии с установленными правилами взаимодействия. Он позволяет:

- централизованно регистрировать ключевые события в ходе взаимодействия по каждому каналу;
- вести учет и рационально распределять затраты на осуществление информационного и других видов воздействий в рамках канала взаимодействия со стейкхолдером;
- вести регистрацию фактов взаимодействия со стейкхолдерами для последующей систематизации и анализа;
- переносить положительный опыт взаимодействия, полученный в одном канале, на другие.

В системе органов корпоративного управления должен быть введен комитет по корпоративным взаимодействиям, либо эта функция может быть закреплена за аппаратом корпоративного секретаря. Содержание направлений взаимодействия в рамках системного варианта представлено в таблице 36.

**Таблица 36 – Содержание направлений взаимодействия в рамках системного варианта**

<b>Направление взаимодействия</b>	<b>Характеристика режима взаимодействия</b>	<b>Приоритеты в контроле взаимодействия</b>
Госрегулятор	Включенность в процессы	Эффективность участия в ОРВ Участие в ГЧП
Рынок	Мониторинг	Условия и эффективность контрактов и сделок с уставным капиталом
Общество (социум)	Информирование и сотрудничество	Мнение социума в отношении компании и ее бизнес проектов
Собственные сотрудники	Формальные и неформальные коммуникации	Уровень развития корпоративной культуры Уровень развития системы

		этических норм делового взаимодействия
--	--	--

Источник: разработано автором.

Системный вариант требует постоянного совершенствования квалификации специалистов в области реализуемых технологий взаимодействия.

Третий вариант подразумевает полную интеграцию взаимодействия в системах менеджмента и корпоративного управления, а также рефрейминг корпоративного менталитета на уровне идеологии взаимоотношений. На базе второго варианта должна быть создана уникальная корпоративная культура в области взаимодействий. Для его реализации требуется высокая степень корпоративной идентичности. Реализация любого взаимодействия основывается на базовых ценностях – от личностных до корпоративных. Примером могут служить классические японские компании с культурой пожизненного найма.

В этом варианте границы компании в некотором смысле становятся условными, управление с участием стейкхолдеров демократизируется, им делегируется принятие решений по некоторым вопросам. Содержание направлений взаимодействия в рамках комплексного варианта представлено в таблице 37.

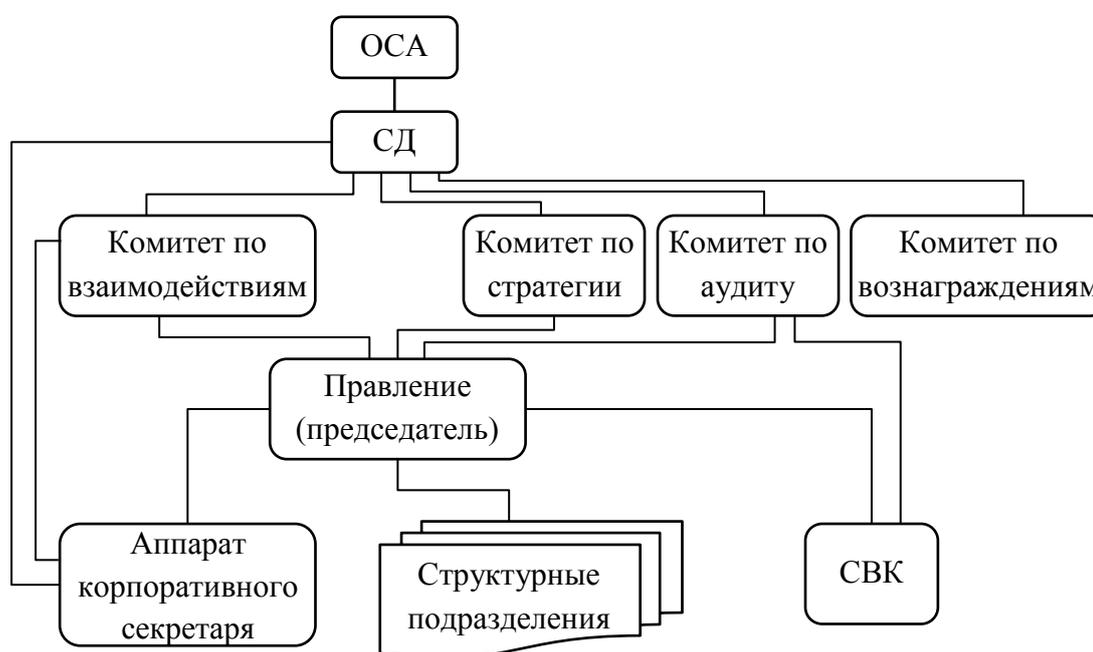
**Таблица 37 – Содержание направлений взаимодействия в рамках комплексного варианта**

<b>Направление взаимодействия</b>	<b>Характеристика режима взаимодействия</b>	<b>Приоритеты в контроле взаимодействия</b>
Госрегуляторы	Включенность в социально-экономическое развитие	Участие в совместных политических, социальных и бизнес-проектах
Рынок	Активное взаимодействие	Лояльность и доверие
Общество (социум)	Постоянный диалог	Допуск к участию в принятии решений
Собственные сотрудники	Передача части полномочий	Развитие установок на сотрудничество Процесс вовлечения во взаимодействие

Источник: разработано автором.

Очевидно признать, что реализация третьего комплексного варианта требует высокой степени зрелости институциональной среды и является для многих российских компаний проектом будущего.

Функция контроля корпоративных взаимодействий должна быть выведена на уровень системы корпоративного управления и иметь свой комитет в структуре совета директоров (Рисунок 28).



**Рисунок 28 – Место комитета по взаимодействиям в системе органов корпоративного управления**

Источник: разработано автором.

С учетом предлагаемых направлений функция контроля корпоративных взаимодействий будет разворачиваться в структурных подразделениях менеджмента следующим образом (Таблица 38).

Таблица 38 – Взаимосвязь функции контроля корпоративных взаимодействий с частными функциями по их организации в системе менеджмента<sup>50</sup>

Направление взаимодействия	Структурное подразделение	Содержание функции
Госрегуляторы	Правление (генеральный директор) Комитеты совета директоров Управление по связям с общественностью Корпоративный секретарь	Участие в процессах ОРВ Оценка участия в ГЧП Мониторинг планов, программ и действий правительства Представительство в органах территориальной и муниципальной власти Организация и проведение переговоров с представителями государственной власти Медиация
Рынок	Корпоративный секретарь Департамент аудита Служба финансового директора Департамент маркетинга Клиентский отдел	Взаимодействие с банковскими организациями по вопросам обслуживания счетов, кредитов, займов, эмиссий ценных бумаг и проч. Мониторинг действий конкурентов Мониторинг платежеспособности Отслеживание угроз рынка слияний и поглощений Реализация маркетинговых технологий работы с клиентами Реклама Продвижение положительного облика компании Взаимодействие с потребителями
Общество (социум)	Корпоративный секретарь Управление по связям с общественностью	Согласование на предмет соответствия стратегии развития Участие в реализации социальных программ, общественных слушаниях Взаимодействие с широкой и местной общественностью Членство в комитетах и общественных территориальных органах самоуправления Работа со СМИ

<sup>50</sup> Названия структурных подразделений, представленных в таблице 38, могут варьироваться в зависимости от масштаба и потребности компании в конкретной функции

		Спонсорство Благотворительные акции Формирование (усиление) общественного мнения
Собственные сотрудники	Управление персоналом Структурные подразделения (основные и вспомогательные)	Взаимодействие с персоналом Разрешение конфликтов Разработка программ преодоления сопротивления изменениям Формирование мнения сотрудников

Источник: разработано автором.

Предлагаемый в диссертации подход обеспечивает:

- экономическое обоснование корпоративных взаимодействий, возможность оценить их эффективность в рамках канала;
- возможность структурировать взаимодействие по направлениям институциональной матрицы для повышения степени формализации отношений со стейкхолдерами, внедрения цифровых и конвергентных технологий;
- формирование адекватной внешней институциональной среде и степени ее развития организационной структуры управления компании, что позволит своевременно и профессионально реагировать на ее вызовы.

### **5.3 Разработка внутрикорпоративной системы контроля и защиты от угроз рынка слияний и поглощений<sup>51</sup>**

Разрабатывая рекомендации по контролю угроз рынка слияний и поглощений необходимо понимать, что деятельность по предотвращению рисков недружественных действий должна быть организована одновременно в

<sup>51</sup> В параграфе использовались материалы авторской статьи «Организация комплексной защиты компаний от угроз рынка слияний и поглощений» (M&A), 2009 [79]

нескольких направлениях. Она приобретает особую актуальность в период активных изменений в компании. На данном этапе компания становится особенно уязвимой для претендентов на контроль в ней.

Разработка мер по экономической защите компании зависит от ее стратегического выбора на текущем этапе: является ли она потенциальной жертвой поглощения или сама планирует поглотить другую компанию. В первом случае профилактические рекомендации носят достаточно универсальный характер. А в случае планирования поглощения, корпоративный центр должен провести специфическую подготовку.

На современном этапе развития рынка M&A преобладает точка зрения, в соответствии с которой эффективность влияния защиты от враждебного поглощения на благосостояние собственников компании является функцией целого ряда факторов. Наиболее значимыми из них являются:

- структура собственности;
- структура капитала;
- активность национального рынка враждебных поглощений;
- темпы сменяемости топ-менеджмента;
- основные показатели производственно-хозяйственной деятельности компании [163].

Опираясь на теорию антикризисного управления, целесообразно выделить следующие направления развития внутренней системы защиты и контроля от угроз рынка слияний и поглощений:

- I. Планирование комплекса мер по защите от недружественных поглощений (слияний и присоединений) - для компаний в любой стадии жизненного цикла, превентивно.
- II. Готовность к активной защите компании при попытке недружественного поглощения или захвата. Предотвращение и мониторинг рисков, связанных с проведением реструктуризации – для компаний, планирующих и реализующих любые изменения.
- III. Мониторинг изменений, устранение и нейтрализация их последствий в целях недопущения падения стоимости компании или возникновения

угрозы ее физическому существованию – это, по сути, меры, направленные на удержание и закрепление изменений.

Каждое направление отличает специфика как теоретического, так и практического подхода. Рассмотрим подробно, чем может руководствоваться корпоративное управление компании, организуя экономическую защиту внутри обозначенных направлений.

Подготовку к отражению агрессии целесообразно начать с назначения в Совете директоров директора, персонально отвечающего за перманентную оценку риска поглощения, а также внедрения в систему управления компании подразделения, отвечающего:

- за мониторинг угроз рынка корпоративного контроля;
- за отслеживание информации по судебным прецедентам, искам и вынесенным решениям по урегулированию корпоративных конфликтов;
- за устранение юридически уязвимых мест в долговых и инвестиционных обязательствах компании, лицензировании, оформлении прав собственности, налоговых и финансовых схемах, договорах, контрактах;
- за разработку программы снижения рисков поглощения.

Для обеспечения корпоративной безопасности бизнеса целесообразно провести ряд профилактических мероприятий. Это, прежде всего, **корпоративный аудит**, заключающийся в диагностике корпоративного управления и выявлении «узких» мест в конструкции акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью. В ходе него проверяется содержание учредительных и внутренних документов: Устава, Положения об общем собрании акционеров, о совете директоров, о ревизионной комиссии, о генеральном директоре, об оплате труда и премировании, трудовые договоры с высшим менеджментом. Проверке также подлежат все протоколы общих собраний акционеров (участников), заседаний совета директоров, правления (дирекции), особенно по вопросам корпоративного управления. Обязательной проверке подлежат сделки с ценными бумагами акционерного общества или долями общества с ограниченной ответственностью.

Корпоративная практика показывает, что профессионально составленные уставы, прописанные в соответствии с интересами конкретного состава участников (акционеров), предусматривающие возможность угрозы внешнего поглощения и учитывающие перспективу развития компании, встречаются крайне редко. Объясняется это тем, что на этапе создания компании, акценты внимания со стороны управления перемещены на оперативные проблемы, а устав и другие, необходимые для начала деятельности документы «пишутся под копирку».

ФЗ «Об акционерных обществах» допускает различные варианты реализации ряда положений, регламентирующих эмиссионную деятельность. Например, можно увеличивать уставный капитал решением общего собрания акционеров, а можно – решением совета директоров; объявить акции можно заранее, записав это в уставе, а можно – в момент принятия решения об увеличении уставного капитала и т.п. Для того чтобы устав компании выполнял защитную функцию, необходимо отчетливо зафиксировать в нем диспозитивные нормы. Отметим ряд наиболее важных с точки зрения отражения рейдерской атаки моментов.

– В уставе обязательно должна быть предусмотрена возможность для маневра с ценными бумагами. Это необходимо для того, чтобы в критический момент, не созывая общее собрание акционеров, на основании решения совета директоров, можно было размыть определенные пакеты акций, с помощью которых рейдеры готовятся к атаке.

– В уставе желательно предусмотреть возможность изменения количественного состава совета директоров. Для этого оно должно быть не жестко зафиксировано в уставе, а определяться на будущий год на каждом годовом общем собрании акционеров.<sup>52</sup> Это позволяет в ходе самого собрания отсеять нежелательных кандидатов, а также добиться увеличения численного состава совета и изменить соотношение сил в свою пользу.

– Формирование исполнительных органов в акционерном обществе целесообразно отдать в компетенцию совета директоров, что позволит в момент рейдерской атаки, быстро произвести смену их состава.

---

<sup>52</sup> ФЗ «Об АО» п. 3 ст. 66

Другой типичной проблемой являются мелкие, но многочисленные нарушения законодательства при совершении сделок с ценными бумагами на этапе первоначального накопления капитала и формирования структуры собственности. Вероятность признания судом недействительности подобных сделок достаточно высока. Каждое из них может стать предметом судебного разбирательства, если рейдер сумеет найти их до истечения сроков исковой давности.

В зарубежной (особенно американской) практике к превентивным мерам по защите компаний от захватов относят действия корпоративного центра, получившие броские названия – «ядовитые пилюли» и «золотые парашюты». Фактически их использование призвано создать барьеры для поглощения компании, однако универсальных непреодолимых барьеров не существует, так как рейдеры не жалеют усилий по разработке способов преодоления этих средств защиты.

«Ядовитые пилюли» - это ценные бумаги, эмитируемые компанией, ожидающей потенциального поглощения, с целью уменьшения ее ценности для враждебного покупателя. Существует два типа «ядовитых пилюль» - внешние и внутренние. В определенных ситуациях они могут выступать эффективным средством защиты компании от поглощения. Внешние «ядовитые пилюли» могут принимать форму прав, позволяющих своим владельцам покупать акции приобретающей компании по низкой цене в определенном количестве в течение указанного периода времени. Сертификаты прав распределяются между акционерами как дивиденд и активизируются после наступления так называемого «пускового» события. Им может выступать приобретение 20% акций компании, находящихся в обращении, частным лицом, товариществом или корпорацией; или тендерное предложение на 30% или более акций компании–цели, находящихся в обращении. Однако, по оценкам самих же американских аналитиков [52], основной недостаток «внешних ядовитых пилюль» заключается в том, что они эффективны только в случае, если захватчик приобретает 100% акций компании-цели. При приобретении контрольного, но составляющего менее 100% акций

пакета компании-цели, они не работают в качестве защитной меры, так как захватчик может просто не выкупить все находящиеся в обращении акции цели.

Внутренние «ядовитые пилюли» предназначены для того, чтобы размыть доли собственников компании-цели независимо от того, планирует ли покупатель объединять компанию-цель со своей собственной компанией или нет. Эта мера особенно актуальна для крупных корпораций с большим числом миноритарных акционеров. В этой ситуации наличие «внутренних» прав превращает покупку контрольного пакета в весьма дорогостоящее мероприятие.

Как мера защиты «ядовитые пилюли» имеют важное преимущество – оперативность внедрения: совет директоров компании-цели может легко проголосовать за «пилюлю» уже на следующий день после получения предложения о покупке. Следует понимать, что применение «ядовитой пилюли» не является непреодолимой защитой от поглощения, и ее использование целесообразно в комплексе других противозахватных мероприятий.

Другой мерой, создающей барьер на пути действий захватчика, являются «золотые парашюты», представляющие собой специальные соглашения о компенсации, которые компания заключает с высшим руководством. Это соглашение, как правило, вступает в силу, если увольнение или понижение в должности происходит в течение года после смены контроля.

Использование превентивных мер не гарантирует компаниям тотальной защиты, но их наличие может сделать поглощение более трудным и дорогостоящим. Рейдеры предпочитают обойти хорошо защищенную компанию и выбрать более доступную цель.

Компания, ставшая объектом попытки поглощения, вероятнее всего, будет иметь слабые позиции в одной или нескольких областях. Оборона против попытки поглощения заключается, прежде всего, в адекватной реакции корпоративного управления, т.е. оно должно быть способно кардинально изменить тенденции, поставившие компанию в такое положение. Необходимо понимать, что внедрение различных превентивных мер не гарантирует компании независимости.

Организацию активного сопротивления поглощению целесообразно начать с мониторинга движения своих акций с помощью программ отслеживания рынка. Это особенно актуально для крупных компаний, широко торгующих свои акции на биржах. Рассмотрим подробнее различные приемы активной противозахватной защиты.

Существуют разнообразные методы, которые компания может использовать для отражения нежелательной попытки поглощения, например, следующие (Таблица 39).

Таблица 39 - Методы активного противодействия поглощению

МЕТОД	СОДЕРЖАНИЕ
РАСПРОСТРАНЕНИЕ ВЫГОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ СРЕДИ АКЦИОНЕРОВ	Совет директоров может заинтриговать акционеров, чтобы убедить их в том, что предложенная цена сделки слишком низкая и/или что предложение не отвечает долгосрочным интересам акционеров. Директора могут распространить новую информацию среди акционеров, например, привлекательные прогнозы прибыли, чтобы увеличить ценность акций компании и, таким образом, сделать предложенную цену поглощения менее привлекательной. В случае предложения обмена акций на акции новой компании, совет директоров может попытаться убедить акционеров в том, что цена предложения искусственно завышена и вряд ли удержится
КОНТРПРЕДЛОЖЕНИЕ	Сделать контрпредложение компании-хищнице. Это целесообразно в том случае, когда обе компании достаточно близки по размеру. Как показывает российская и зарубежная практика, этим методом чаще только угрожают
ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВНОГО ПОКУПАТЕЛЯ	Совет директоров может подыскать другую, более подходящую компанию, способную сделать предложение на покупку акций поглощаемой компании, пообещав при этом не распродавать компанию-цель или не увольнять ее руководство и сотрудников. Однако, этот вариант, опять же приводит к поглощению и является наименее предпочтительным. Когда находится дружественный покупатель, его иногда называют «белым рыцарем»
ОБРАЩЕНИЕ В ФАС	Если намеченная к поглощению компания может вынести предложенное поглощение на рассмотрение ФАС, то есть вероятность того, что компания, выступающая с предложением, отзовет его, или ФАС запретит ей поглощение намеченной компании из-за потенциальной возможности возникновения монополии. По меньшей мере, это обеспечит задержку операции по поглощению на время рассмотрения вопроса в ФАС
ПЕРЕОЦЕНКА АКТИВОВ	Компания, ставшая целью поглощения, может произвести переоценку своих активов, чтобы дать акционерам лучшее

	представление о них. Значительно возросшая переоценка может дать акционерам новую важную информацию, которая заставит их увеличить определяемую ими стоимость акций. Это может сделать приобретение компании более дорогостоящим, и, следовательно, менее привлекательным для поглоателей
ПРОДАЖА ИЛИ ПРИОБРЕТЕНИЕ АКТИВОВ	Совет директоров может принять решение распродать определенную часть активов, высоко оцениваемых приобретающей компанией, чтобы сделать поглощение менее привлекательным. Возможным вариантом этой оборонительной тактики является приобретение определенных активов, являющихся непривлекательными для компании-захватчика. Необходимо понимать, что это весьма противоречивая тактика, которая может привести к многочисленным искам, инициированным своими собственными акционерами, несогласными с позицией корпоративного центра
<b>РЕОРГАНИЗАЦИЯ КОМПАНИИ:</b>	
1. РАЗДЕЛЕНИЕ КОМПАНИИ	Радикальная защитная мера, цель которой - выделить отдельные части компании в самостоятельные компании и наделить акционеров новыми акциями в каждой вновь созданной компании
2. ПОГЛОЩЕНИЕ ДРУГИХ КОМПАНИЙ	Такая реорганизация является активной противозахватной обороной. Понимая, что может стать целью поглощения, компания выбирает этот метод для его предотвращения. Реализация этого метода влечет за собой множество внутренних проблем, так как менеджеры должны получить свободу действий в отношении ресурсов акционеров, а последние уверенность в том, что все происходящее в полной мере отвечает их интересам
<b>ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА:</b>	
1. РЕКАПИТАЛИЗАЦИЯ	Экономический смысл этой противозахватной меры состоит в том, что большая часть собственного капитала компании-цели заменяется заемным, что делает цель непривлекательной для поглощения. При этом ее акционеры получают высокий дивиденд. Они могут также в дополнение к дивидендам получить права на новую долю собственности в компании. Преимущество данного метода состоит в том, что компания выступает по отношению к себе в роли «белого рыцаря», а корпоративный центр получает больший контроль над голосами акционеров. Долговые обязательства приносят налоговые преимущества: дивидендные выплаты, облагаемые налогом, заменяются процентными, не подлежащими налогообложению
2. ОБРАЗОВАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ДОЛГА	Принять на себя дополнительный долг компания-цель может двумя способами: занять непосредственно в банке или у другого кредитора или выпустить облигации. В последнем случае необходимо предусмотреть такую возможность, получив предварительное согласие на выпуск облигаций, так как в ином случае поглощение может произойти быстрее, чем выпуск будет осуществлен. Дополнительный долг делает компанию более уязвимой и рискованной в плане стабильности ее денежного потока, что может даже послужить

Продолжение Таблицы 39

	причиной банкротства в ближайшем будущем	
3. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВЫПУСК АКЦИЙ	Увеличивая количество акций в обращении, компания-цель делает предполагаемое поглощение более дорогостоящим и хлопотным. При этом она увеличивает свой собственный капитал, оставляя на прежнем уровне заемный. Однако дополнительный выпуск сопровождается риском снижения рыночной стоимости акций и размывает долю собственности акционеров. Поэтому использование данной меры целесообразно в том случае, когда компании отчетливо понимает, кому эти акции будут размещены	
4. ВЫКУП КОМПАНИИ УПРАВЛЕНИЕМ	При выкупе компании управлением (программа участия служащих в акционерном капитале – employ stock ownership plan – <b>ESOP</b> ) акции выпускаются для выкупа существующей командой управления. Для управляющих выкуп части компании – это метод самоутверждения в сфере предпринимательской деятельности, а для ее владельцев – это метод изъятия инвестиций	
5. ОБРАТНЫЙ ВЫКУП АКЦИЙ		
Если компания располагает свободной и достаточной суммой денежных средств, которым она не может найти стоящее инвестиционное применение, она может перекупить часть своих собственных акций, обеспечивая себе тем самым больший контроль и защиту от нежелательного поглощения. Этот метод имеет двойственную природу. Отметим ряд его основных преимуществ и недостатков:		
	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недоступность для враждебного покупателя;</li> <li>– Ликвидация возможности попадания акций в руки рейдеров;</li> <li>– Рост внешнего долга снижает привлекательность «жертвы»;</li> <li>– Аккумуляция собственных акций готовит почву для поиска «белого рыцаря»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Риск исчерпать свои ресурсы;</li> <li>– Отток средств с других направлений финансирования, в том числе на развитие;</li> <li>– Обратный выкуп сокращает количество акций в обращении, что облегчает поглотителю приобретение контроля</li> </ul>

Источник: составлено автором.

Находкой систем контроля поглощений стала схема, напоминающая систему «сообщающихся сосудов»: бизнес организуется как набор не связанных формальным взаимным участием и даже конкурирующих для непосвященного наблюдателя бизнес-единиц. При возникновении конфликта такая модель в случае явных успехов захватчика, позволяет сохранить главную ценность компании – активы, так как редко кто решится атаковать всю сеть удачных «независимых компаний» [149].

Удержание компании – не менее важная составляющая ее благополучия после формального завершения реструктуризации. Акцент проблем корпоративного управления в этом периоде смещается в сторону

- интеграции корпоративных культур в случае слияния или присоединения,
- построения новых систем управления компаниями,
- реализации требований социальной ответственности.

Каждый элемент *корпоративной культуры* тесно взаимосвязан с определенной функцией компании. Вместе с тем элементы связаны между собой и в совокупности образуют некую среду, в которой трудится персонал. С точки зрения важности на этапе интеграции, можно выделить следующие основные составляющие корпоративной культуры:

- Принципы, правила и процедуры;
- Система мотивации;
- Кадровые назначения и найм;
- Обучение и переподготовка;
- Стиль управления;
- Система коммуникаций;
- Организационная структура.

Часто топ-менеджеры недооценивают роль и значение культурной интеграции, предпочитая сосредотачивать усилия по интеграции на бизнес-процессах, производственных мощностях, информационных и управленческих процедурах. Вместе с тем именно культурная интеграция, затрагивающая вышеперечисленные элементы, закладывает фундамент долговременной и устойчивой интеграции компаний.

В настоящее время компании под воздействием государственной политики по иному стали относиться к проблемам КСО, в рамках которой они, напротив, декларируют создание новых рабочих мест. В России большинство компаний в настоящее время являются, к сожалению, не социально ответственными, а только социально реагирующими, то есть руководствующимися теорией «корпоративного эгоизма». Это обстоятельство свидетельствует о еще не

раскрытом потенциале КСО, о возможностях ее влияния на процесс формирования корпоративного имиджа и деловой репутации. Рассмотрение КСО с позиций социального инвестирования позволяет выделить целый ряд преимуществ, который с развитием корпоративных отношений будет только увеличиваться:

- Получение доступа к социально-ответственным инвестициям, при распределении которых инвесторы учитывают показатели, характеризующие деятельность компании в социальной и этической сферах, в области защиты окружающей среды. Существует несколько индексов, позволяющих оценить степень социальной ответственности компании – это FTSE4Good, Dow Jones Sustainable Index и другие;
- Сокращение операционных расходов, например, за счет сокращения отходов производства или их переработки, увеличения эффективности использования электроэнергии или продажи переработанных материалов;
- Улучшение бренда и репутации, что позволяет открывать новые рынки и развивать новые направления бизнеса;
- Рост объемов продаж вследствие повышения лояльности клиентов, чему способствует понимание того, что продукты произведены с учетом экологических и других требований к окружающей среде;
- Рост возможностей привлечения и удержания сотрудников: люди предпочитают работать в компаниях, ценности которых совпадают с их собственными;
- Сокращение претензий со стороны регулирующих органов;
- Снижение риска и увеличение конкурентоспособности.

Другой стороной «медали» в процессе контроля экономической безопасности выступает обстоятельство беспечности российских предпринимателей, которые иногда запоздало осознают необходимость изменений и экономической защиты, становясь добычей инициаторов недружественных поглощений, выступающих весьма доходным видом бизнеса. Зачастую сам по себе факт реструктуризации не помогает преодолеть кризис, и на

арене появляется реальный собственник, который консолидирует распыленный капитал, принимая на себя ответственность за производство и управление компанией.

#### **5.4 Профессионализация контрольной функции в системах корпоративного управления российских корпораций<sup>53</sup>**

«Проблема соответствия компетенций основных образовательных программ различных уровней квалификациям рынка труда представляет собой наиболее острое противоречие российской экономической практики, и неоднократно поднималась в научной литературе [93]. Ее решение имеет прямую связь с развитием приоритетных направлений российской экономики, обеспечением стабильных условий ведения бизнеса, развития заказной системы подготовки кадров со стороны бизнеса и государства.

В теории все принципиально ясно – система образования должна готовить кадры количественно и качественно удовлетворяющие запросам рынка труда. Именно работодатель должен оценить состоятельность компетентностной модели подготовки, принятой образовательной организацией к реализации. Но на практике, часто возникает ситуация, когда работодатель не может сформулировать требования к квалификациям кадрового состава. Причины этого кроются в высокой динамике темпов развития, трудностях среднесрочного и долгосрочного прогнозирования и планирования, резкой смене условий ведения бизнеса.

Российский рынок труда остро нуждается в таких ориентирах как профстандарты, актуальный перечень которых на сегодняшний день содержит более чем 900 позиций. Причем область экономики и управления, прямо скажем, не изобилует разнообразием специализаций. Вместе с тем, процесс

---

<sup>53</sup> В параграфе использовались материалы авторской статьи «Профессионализация деятельности в системах корпоративного управления российских компаний» [89].

корпоратизации российской экономики и рост популярности принципов института корпоративного управления определили потребность в кадрах для систем корпоративного управления компаний. Это актуализировало необходимость профессионализации деятельности по корпоративному управлению, выступающую основой стандартизации трудовых функций.

«Профессионализация – ключевая особенность менеджмента. Именно профессионализация отличает менеджмент от других видов социального управления. Базой формирования данной особенности менеджмента служит развитие теории методологии менеджмента, обобщение искусства управления и опыта хозяйствования, действующая разветвленная система подготовки менеджеров, разнообразные программы и формы обучения» [114]. Учитывая смысл приведенной цитаты в отношении деятельности по корпоративному управлению, следует признать, что современные системы корпоративного управления не имеют специализаций в области осуществляемых функций, и заявленная проблема в области содержания подготовки кадров для них особо актуальна.

«Вывод о наиболее востребованных видах деятельности в системах корпоративного управления российских компаний можно сделать вкуче из анализа законодательных норм, последней (2014 года) редакции Кодекса корпоративного управления и существующей практики формирования комитетов в советах директоров. Комитеты совета директоров нужны для детальной профессиональной проработки вопросов, выносимых для обсуждения на совет директоров. Если этого не происходит, совет директоров подвергается риску формального отношения к принятию решений. К регулярно выносимым на повестку дня вопросам, как правило, относят:

- анализ финансовой отчетности,
- рассмотрение сделок с заинтересованностью,
- ключевые показатели эффективности,
- мотивация менеджмента,
- вознаграждение членов совета директоров,
- планирование преемственности ключевых менеджеров и членов совета,

а также другие» [89].

Наиболее распространенными комитетами, формируемыми советами директоров российских корпораций являются:

- комитет по стратегическому управлению;
- комитет по аудиту;
- комитет по кадрам и вознаграждениям/назначениям;
- комитет по рискам;
- комитет по конфликтам.

«Анализ их деятельности позволяет выделить следующие основные процессы:

- формирование стратегии и контроль ее реализации;
- организация корпоративного взаимодействия;
- осуществление корпоративных процедур;
- внутренний контроль и аудит» [89].

«Остальные функции и отдельные действия органов корпоративного управления можно считать вложенными в обозначенные четыре направления деятельности.

Стратегическое управление находится на стыке систем корпоративного управления и менеджмента. Представительство структуры совета директоров в процессе выработки стратегических ориентиров развития компании обусловлено контролем за соблюдением интересов собственников, которые могут не совпадать с интересами топ-менеджеров. Директора обеспечивают принятие решений в интересах собственников и перспектив развития компании. Спектр решений в области формирования и контроля стратегии подробно рекомендован Кодексом корпоративного управления. Несмотря на достаточно глубокую научную проработанность вопросов, связанных с формированием и реализацией стратегии, данная деятельность стандартизирована только в отношении процессов стратегического и тактического планирования и организации промышленных производств различного типа (единичного, серийного, массового) с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий» [89].

«Принимая во внимание, что принципиальной задачей корпоративного управления является поддержание баланса интересов стейкхолдеров (заинтересованных лиц), будем считать одним из основных процессов в системе корпоративного управления – организацию корпоративного взаимодействия. За интересами каждого стейкхолдера (группы) стоят ресурсы, необходимые для осуществления основных и вспомогательных бизнес процессов, для достижения стратегических целей. Данная позиция ведет к концептуальной перестройке системы управления корпорацией: чтобы получить требуемый ресурс необходимо поддерживать интерес стейкхолдера к участию в корпорации, а значит мотивировать его к взаимодействию, которое меняет режим от пунктирного к перманентному. Но важно еще и другое – необходимо управлять балансом интересов всех участников корпоративных отношений, так как от его состояния зависит количество и качество предоставляемых ресурсов. Следующая задача – эффективность взаимодействия необходимо оценивать, чтобы понимать, какие коррективы внести в следующий цикл производства и управления. Перечисленное позволяет домыслить примерное функциональное наполнение модели специалиста по организации корпоративных взаимодействий. Данные виды деятельности стандартизированы лишь частично в разных документах: профессиональных стандартах управляющего (руководителя организации) [23]; специалиста в области медиации (медиатора) [22]. Полного охвата всех функций в области корпоративного взаимодействия упомянутые документы не дают» [89].

«Предметная область корпоративного контроля весьма специфична и требует научного подхода к определению ее содержания. Необходимо отметить, что в научном смысле границы этой области индифферентны и требуют осмысления в свете сложившейся в российских компаниях практики корпоративного управления. В теоретическом смысле ряд основных и общих функций управления (например, планирование; маркетинг, управление запасами) весьма эволюционировали, в то время как контрольная деятельность до сих пор не имеет четкой концепции развития в современных условиях» [89].

«Учитывая рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору (Базель II, III), госрегулятор в лице Банка России делает акцент на контроль

регуляторного риска в кредитных организациях. Так как компании банковской сферы всегда были в фарватере экономической практики, можно ожидать, что подобный подход к выстраиванию внутреннего контроля будет распространяться и в компаниях других отраслей, чему уже есть примеры. Наиболее показательный - ПАО МТС. Компании выбирают различные схемы организации взаимосвязей между функциями внутреннего контроля, управлением рисками и внутренним аудитом, исполнительным руководством и комитетом по аудиту. Данная сфера стандартизирована наиболее полно – отдельные функции по внутреннему контролю и аудиту можно найти в различных профстандартах: Внутренний аудитор [19], Специалист по внутреннему контролю [21], Аудитор [20], охватывающих функции различных уровней в системе управления. Они регламентируют различные спектры должностей в организациях» [89].

«В мировой практике контроль пронизывает все аспекты деятельности компании. В системе управления современной корпорации каждый сотрудник осуществляет определённые контрольные действия в соответствии со своими функциональными обязанностями. Контроль выступает составной частью всех без исключения систем и процессов, а внутренний аудит оценивает эффективность контроля. Являясь частью системы внутреннего контроля, аудит не участвует в реализации контрольных процедур в бизнес-процессах.

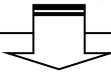
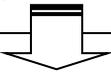
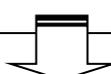
Сфера стандартизации корпоративных процедур практически представляет собой белое поле. Вместе с тем, и оперативный (плановый: организация и проведение ОСА, ОСУ, СД и др.) и проектный (крупные сделки, реорганизация, эмиссия и т.д.) уровни требуют присутствия профессионально подготовленных специалистов по управлению. В настоящее время эти задачи решаются на уровне корпоративных юристов или с помощью консалтинга.

Профессионализация деятельности означает прямую связь с трудовыми функциями, осуществляемыми в системе корпоративного управления. Вместе с тем, анализ существующих профессиональных стандартов показывает, что функции корпоративного управления представлены эклектично и лишь отчасти соответствуют реальным потребностям» [89] (Таблица 40).

Как следует из таблицы 40, «специализациям корпоративного управления

функции профстандартов соответствуют лишь выборочно. Наиболее подробно представлено направление внутреннего контроля и аудита, а организационные и процедурные аспекты корпоративного управления практически не стандартизированы» [89].

Таблица 40 - Трудовые функции профстандартов, относящиеся к специализациям в системе корпоративного управления

<b>СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ</b>			
			
Специалист по стратегическому управлению	Специалист по внутреннему контролю/ аудиту	Специалист по корпоративному взаимодействию/ Корпоративный секретарь	Специалист по корпоративным процедурам
<b>ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ</b> в соответствии с профессиональными стандартами:			
<b>I. Управление (руководство) организацией</b> , разработанный Национальным центром сертификации управляющих в 2010 году с изменениями 2016 года			
8 А.4: Выявлять интересы акционеров (владельцев) и определять стратегические цели и приоритеты развития организации	8 В.2: Осуществлять контроль деятельности исполнительного руководства	8 А.3: Следить за эффективностью применения практики корпоративного управления в компании 8 А.2: Участвовать в разрешении конфликтов акционеров. Осуществлять медиаторство в спорных или конфликтных ситуациях	-
8 С.2: Определять политику мотивации и вознаграждения исполнительного руководства организации		8 А.4: Выявлять интересы акционеров (владельцев) и определять стратегические цели и приоритеты развития организации	
8 D.1: Проявлять высокий уровень личностной эффективности, умений межличностного взаимодействия			
8 D.3: Задавать собственным примером высокий уровень требований к добросовестному и честному исполнению своих обязанностей в организации			
-	-	8 Е.1: Обеспечивать защиту прав и равное отношение ко всем акционерам (владельцам)	
-	-	8 Е.2: Учитывать интересы стейкхолдеров и требования к корпоративной социальной ответственности	
7 А.3: Разрабатывать общую стратегию организации.			
7 В.4: Разрабатывать организационную структуру, частные политики и процедуры, участвовать в корпоративном управлении			
7 С.1: Организовать команду менеджеров высшего звена управления			
7 С.2: Координировать деятельность членов команды менеджеров высшего звена управления.			

Продолжение Таблицы 40

7 Е.1: Оценивать проведение изменений в организации и во внешней среде	-	-	-
7 Е.3: Определять необходимость и возможность изменений в организации	-	-	-
<b>II. Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства</b>			
В/01.7 - В/04.7 Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации	-	-	-
<b>III. Специалист по финансовому консультированию, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты России от 19 марта 2015 г. № 167н (зарегистрировано в Минюсте России 09 апреля 2015 г. № 36805)</b>			
А/01.6 Мониторинг конъюнктуры рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, иностранной валюты, товарно-сырьевых рынков	-	-	-
<b>IV. Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 апреля 2015 г. № 236н</b>			
-	6 – 7 уровень Руководство структурным/самостоятельным специальным подразделением внутреннего контроля	-	-
-	8 уровень Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	-	-
<b>V. Внутренний аудитор</b>			
-	А/01.6; Б.01 7 Проведение внутренней аудиторской проверки в составе группы (самостоятельно)	-	-
-	А/02.6; Б.02 7 Выполнение консультационного проекта в составе группы	-	-
-	С/01.7; С/02.7 Разработка методики планирования деятельности службы внутреннего аудита	-	-
-	Д/01.7; Д/02.7; Д/03.7 Руководство выполнением плана работы службы внутреннего аудита	-	-
-	Е/01.7; Е/02.7; Е/03.7 Управление (руководство) службой внутреннего аудита	-	-
<b>VI. Аудитор</b>			
-	С 01. 7, С 02.7 Руководство выполнением аудиторского задания и	-	-

Продолжение Таблицы 40

	контроль качества в отношении аудиторских заданий		
-	D 01/ 7, D 02/ 7, D 03/ 7 Руководство рисками и контроль качества при выполнении аудиторских заданий, связанных с аудиторской деятельностью	-	-
-	F 7 Руководство подразделением аудиторской организации	-	-
-	G 7 Руководство аудиторской организацией	-	-
<b>VII. Специалист в области медиации (медиатор), утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «15» декабря 2014 г. № 1041н</b>			
6 уровень Ведение процедуры медиации (без специализации) A/01.6 Организационно-техническое и документарное обеспечение процедуры медиации A/02.6 Подготовка к процедуре медиации A/03.6 Ведение процесса выработки, согласования условий медиативного соглашения и завершения процедуры медиации			
-	-	7 уровень	
-	-	Ведение процедуры медиации в специализированной сфере	
-	-	8 уровень	
-	-	Супервизия в специализированной сфере медиации	
<b>VIII. Специалист по управлению рисками, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 7 сентября 2015 г. № 591н</b>			
6 уровень Разработка отдельных направлений риск-менеджмента			
-	7B Обеспечение эффективной работы системы управления рисками	-	-
7C	Методическая разработка, поддержание и координация процесса управления рисками	-	-
	8D Построение и контроль процесса управления рисками	-	-
8E	Стратегическое корпоративное управление рисками	-	-

Источник: разработано автором и опубликовано [89].

Вместе с тем, существующая ситуация в регламентах профессиональной деятельности в системах корпоративного управления не только не имеет профстандартов, адекватно отражающих весь спектр функций, но и на практике, как показал анализ, проведенный в главе 4, не имеет деятельностной модели. Практически сформировавшаяся в российской корпоративной практике модель деятельности корпоративного секретаря не охватывает всего спектра функциональных потребностей по организации корпоративного взаимодействия и

имеет перевес в сторону реализации корпоративных процедур. Исходя из подхода к организации корпоративных взаимодействий и их контролю на основе институциональной матрицы, считаем возможным предложить следующую экспективную модель деятельности по организации корпоративного взаимодействия и его контролю (Таблица 41).

**Таблица 41 – Распределение функций по обеспечению корпоративного взаимодействия в системе корпоративного управления**

Уровень в системе управления	Направления корпоративного взаимодействия			
	Взаимодействие с государством	Взаимодействие с обществом	Взаимодействие с рынком	Внутренние взаимодействия
<b>Корпоративный центр</b>	Определение стратегических ориентиров взаимодействия Выявление и ранжирование регуляторных рисков	Выявление и структурирование наиболее значимых по влиянию на корпорацию групп стейкхолдеров и их влияния на корпорацию	Отслеживание и учет тенденций рынка корпоративного контроля Определение стейкхолдеров – поставщиков основных ресурсов	Разработка политики внутренних взаимодействий
<b>Структурные подразделения</b>				
<b>Стратегическое планирование</b>	Оценка возможности участия в проектах ГЧП, МЧП и технологических инициативах государства; Планирование и реализация мер по обеспечению показателей отраслевых и территориальных программ	Разработка социальных программ, спонсорских проектов, благотворительных акций Разработка мер по соблюдению экологических стандартов	Определение состава, объема и качества требуемых ресурсов Определение партнеров, конкурентов и владельцев требуемых ресурсов Формирование стратегии с учетом выявленных ключевых стейкхолдеров	Разработка политики управления персоналом Планирование социального обеспечения
<b>Управление взаимодействием</b>	Формирование и обслуживание каналов взаимодействия			
	<b>Контроль и координация</b>	<b>Контроль и координация</b>	<b>Контроль и координация</b>	<b>Контроль и медиация</b>

Продолжение Таблицы 41

<b>Финансы</b>	Комплаенс требований госрегуляторов; Бюджетирование представительских функций	Бюджетирование и составление смет мероприятий	Подготовка финансовой части годового отчета Раскрытие информации для инвесторов: статистика и аналитика	Раскрытие информации для акционеров Формирование адекватной мотивационной системы оплаты труда персонала и политики вознаграждений руководства
<b>Маркетинг (реклама)</b>	Имиджевая политика компании Создание поводов для репутационных оценок	Формирование и трансфер имиджевой информации о компании во внешнюю среду Выбор исполнителей методом сравнения аналогов	Разработка маркетинговой стратегии Реклама	-
<b>Связи с общественностью</b>	Пропаганда социально ответственного поведения, экологической ответственности; участия в программах энергосберегающих производств и т.п.	Реализация социального взаимодействия и ответственного поведения; Организация встреч, форумов, конференций с представителями общественных групп и профессиональных сообществ Подготовка нефинансового отчета	Развитие членства в профессиональных союзах, объединениях, ассоциациях Представительство по всему спектру профессиональных взаимодействий	Формирование благоприятного мнения о компании в среде сотрудников Рефрейминг в соответствии с приоритетами стратегического развития
<b>Внутренний контроль и аудит</b>	Участие в ОРВ; Контроль регуляторных рисков	-	Организация комплексной защиты от угроз рынка слияний и поглощений Разработка мер по предотвращению и нейтрализации регуляторных рисков	Выявление рисков, связанных с действиями персонала Комплаенс
<b>Вспомогательные функции</b>	Юридическая поддержка взаимодействий	Мониторинг общественного мнения по вопросам, имеющим отношение к деятельности компании	Развитие базы гибких договорных отношений	Формирование корпоративной культуры

Источник: разработано автором.

Подход к реструктуризации систем корпоративного управления в свете учета необходимости понимания того, насколько эффективны взаимодействия

компании по обеспечению деятельности ресурсами в соответствии с выбранной стратегической целью, помогут значительно повысить эффективность корпоративного управления за счет переноса акцентов взаимодействия с реагирующих и устраняющих конфликтные ситуации на планово-предупреждающие, позволяющие обеспечить доступ к нужному компании ресурсу с наименьшими затратами.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 5**

1. Институт корпоративного контроля является важной составляющей института корпоративного управления, не только обеспечивающей эффективность последнего, но и создающей информационные и организационные основы развития.
2. Основной задачей контроля взаимодействий в процессе корпоративного управления является поиск подходов к решению проблемы оценки их эффективности, которая может быть решена на базе предлагаемого структурного решения, предусматривающего внедрение в систему управления корпорацией каналов взаимодействия со стейкхолдерами на базе институциональной матрицы корпоративного контроля.
3. Внедрение предлагаемого решения по организации корпоративных взаимодействий возможно по трем вариантам, разработанным автором – базовому, системному и комплексному, выбор которых зависит от степени развитости и зрелости системы корпоративного управления компании.
4. Дополнительным механизмом защиты от угроз рынка слияний и поглощений может служить внедрение концептуального подхода, предлагаемого автором, к организации их контроля.
5. Наиболее востребованными функциями в современных системах корпоративного управления выступают: стратегическое управление,

организация корпоративного взаимодействия, внутренний контроль и управление корпоративными процедурами.

6. Деятельность по корпоративному контролю нуждается в профессионализации и специализации. В диссертации представлена экспективная модель деятельности по организации корпоративных взаимодействий и их контролю.
7. Профессионализация деятельности по корпоративному контролю должна найти отражение в трудовых функциях профессиональных стандартов, которые выступают ориентирами подготовки кадров соответствующей квалификации.
8. Основой осуществления трудовых функций в области корпоративного контроля должна стать развитая система внутренних и внешних норм, закрепленных законодательно, в нормативно-правовых актах различного уровня, в том числе отраслевых, а также в системах внутренних документов корпораций.
9. Развитая нормативная база должна выступать основой и инструментом регулирования взаимоотношений стейкхолдеров и корпорации, а также основой формирования и развития институциональных способов организации и реализации взаимодействия участников корпоративных отношений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании была поставлена цель – на основе обоснования положений теории корпоративного управления в части необходимости изменения предметной области контроля корпоративных взаимодействий разработать предложения по развитию и/или реструктуризации систем управления российских компаний для повышения эффективности их деятельности за счет внедрения контрольных механизмов, формируемых на базе институциональной матрицы. Данный подход продиктован необходимостью включения корпораций как бизнес-структур в решение задач социально-экономического развития как на региональном, так и на государственном уровне, что требует соответствия требованиям госрегуляторов и готовности внутренних систем управления и организационных структур к конструктивному взаимодействию с заинтересованными сторонами. В рамках достижения поставленной цели был поставлен ряд задач. Их решение позволило прийти к следующим результатам.

Ретроспективный обзор развития теоретических основ контрольной функции с момента оформления управления в отдельную научную область знаний показал, что ее содержание менялось в зависимости от изменения концептуальных основ и проблематики управления. Следует отметить, что развитие методологии функции контроля сохраняло на протяжении более 100 лет тенденцию к запаздыванию по сравнению с другими основными и общими функциями управления в социально-экономических системах, что позволило автору актуализировать состав принципов контрольной деятельности в современной экономической практике и сформулировать четыре новых принципа осуществления контрольной деятельности.

Необходимость переосмысления содержания предметной области корпоративного контроля привела к потребности выделения его специфики в рамках системы и процесса корпоративного управления, которая, по мнению автора, состоит в нацеленности на оценку эффективности и качества

корпоративных взаимодействий как процесса, реализующего один из главных принципов корпоративного управления – сбалансированности интересов участников корпоративных отношений. Результатом этой части исследования следует считать систематизацию видов контроля, существующих в системах корпоративного управления, зонирование их предметных областей, описание отношений вложенности и пересечений.

Понимание важности контроля взаимодействий корпорации с ее стейкхолдерами дало импульс к исследованию всего спектра внешних и внутренних взаимодействий, их регламентации и способов осуществления в российской и международной практике в разрезе институциональной теории. Данный исследовательский подход был реализован на основе идей институциональной матрицы и охватывал три внешних направления: взаимодействие корпорации с государственной властью, взаимодействие корпорации с рыночными структурами и с окружающим социумом (обществом), а также внутреннее направление – взаимодействие корпорации с собственными сотрудниками.

Анализ направления корпоративного взаимодействия с государственной властью выявил реалии и перспективы развития отношений в рамках контрольно-надзорной деятельности: усилия государства по реформированию методов реализации контрольной функции направлены на повышение прозрачности контроля, понимания сущности обязательных требований, предъявляемых к бизнесу, а также развитию риск-ориентированного подхода к деятельности. Эти усилия направлены на создание благоприятной инвестиционной среды и комфортных условий ведения бизнеса для развития инновационной экономики. Соответствие перечисленным требованиям возможно только через развитие внутренних функций и структур в системах управления корпораций, позволяющих своевременно реагировать и профессионально устранять регуляторные риски.

Роль и влияние результатов социального взаимодействия на деятельность корпорации в свете развития тенденций корпоративного гражданства и гуманизации бизнеса продолжают расти. На первый план при взаимодействии со

стейкхолдерами выходят такие объекты контроля как социально-ответственное поведение, лояльность, доверие представителей общества, экология, ответственные закупки и ряд других. Главная проблема корпораций в управлении этими сложными феноменами – оценка эффективности предпринимаемых усилий, которая должна решаться на уровне органов корпоративного управления.

В диссертационной работе была выдвинута промежуточная гипотеза о взаимосвязи качества социально ответственного поведения с основными экономическими результатами деятельности корпораций. Предположение состояло в поиске зависимости финансового результата от уровня организации социального взаимодействия в компании, оцениваемого на основании предоставляемой годовой отчетности. Для этого была обследована выборка из 43-х компаний – победителей XIX Ежегодного конкурса годовых отчетов в номинации Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) - «Лучший отчет по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию». Доля компаний, представивших отдельный отчет по КСО и устойчивому развитию, в общей совокупности выборки составила 44% (19 из 43).

С точки зрения структуры органов корпоративного управления исследуемую выборку можно охарактеризовать следующим образом: у 2-х компаний из 43-х отсутствуют советы директоров. В 6 компаниях не выделены комитеты совета директоров. У 14 компаний (40% из имеющих комитеты в совете директоров) в структуре совета директоров выделен комитет по корпоративному управлению или по какому-то из аспектов взаимодействия со стейкхолдерами. В отношении организации корпоративного взаимодействия у 7 компаний из 43 (16%) отсутствует информация о заинтересованных сторонах, то есть лидеры в области КСО реализуют социально ответственное поведение безадресно (например, Альфа-Банк).

Тренды динамики показателя чистой прибыли, построенные за 5 лет, к сожалению, не позволяют однозначно утверждать о наличии предполагаемой связи. Поэтому гипотеза нуждается в более убедительных аргументах, получение которых связано со статистическими наблюдениями в более длительном временном интервале.

В диссертационном исследовании представлены выводы автора о необходимости структурной перестройки совета директоров, а также классических функций международной практики GR – взаимодействия с законодательными структурами, PR – взаимодействие с общественностью и IR – взаимодействия с инвесторами, которые должны координироваться и контролироваться из единого центра. Рассмотрение корпоративных взаимодействий через призму ресурсного подхода обосновывает необходимость введения в структуру совета директоров кросс-функционального комитета по взаимодействиям со стейкхолдерами, отвечающего за их контроль.

В отношении взаимодействий с рыночной средой в работе выбран фокус рынка слияний и поглощений (рынка корпоративного контроля): подробно исследованы особенности и способы перераспределения корпоративного контроля в российской экономической практике. Отдельное рассмотрение применительно к этим процессам получил институт реорганизации как действенный и законодательно закрепленный инструмент перераспределения акционерного контроля. Итогом анализа теории и практики слияний и поглощений с позиций корпоративного контроля стала разработка авторского концептуального подхода к организации трехступенчатой системы защиты компании от угроз рынка M&A.

Для обоснования предложений по внедрению функции контроля корпоративных взаимодействий были проанализированы существующие подходы к организации внутреннего контроля в международной и российской практике корпоративного управления, а также в системе органов корпоративного управления. Основные выводы данного анализа:

- взаимодействие со стейкхолдерами осуществляется без учета его экономической составляющей, в большинстве компаний бессистемно (о чем свидетельствует отсутствие в системах управления соответствующих функций и подразделений или их разрозненность, а также отчетность компаний);
- эффективность взаимодействий как показатель их целесообразности, качества и результативности – не определяется;

- контроль взаимодействий на уровне системы корпоративного управления отсутствует.

Данные выводы обусловили разработку следующих результатов:

- определение места и значения контроля корпоративных взаимодействий в компании на базе ресурсного подхода и с учетом матрицы институциональных взаимодействий;
- определение механизмов корпоративного контроля, этапов и алгоритма его процесса;
- построение модели деятельности по контролю корпоративных взаимодействий;
- разработку рекомендаций по внедрению институциональных механизмов корпоративного контроля в системы управления российских компаний;
- профессионализацию контрольной функции в системах корпоративного управления российских корпораций.

Реализация подхода к внедрению функции контроля корпоративных взаимодействий позволит решить важную народнохозяйственную задачу – через повышение эффективности деятельности отдельных хозяйствующих субъектов на базе развития института корпоративного управления повысить эффективность экономического развития РФ в целом за счет создания комфортной институциональной бизнес-среды, благоприятного инвестиционного климата, выступающего основой инновационной экономики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Нормативные правовые акты

1. ГК РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ (действующая редакция от 05.05.2014) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10164072/1/> (дата обращения: 12.03.2017).
2. Конституция РФ. Полный текст с поправками на 21.07.2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/konstitucija-rf> (дата обращения 12.03.2017).
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (с изменениями на 8 марта 2015 года) (редакция, действующая с 20 марта 2015 года) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12125267/> (дата обращения 15.02.2016).
4. О внесении изменений в Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: Указание Банка России от 24.04.2014 № 3241-У / Вестник Банка России. – 2014. – № 63.
5. О защите конкуренции: Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12177774/#friends#ixzz4xdpS3LOK> (дата обращения 15.09.2017).
6. О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России): Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12127405/> (дата обращения 15.02.2016).
7. О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору: Письмо Банка России от 10.07.2001 № 87-Т // Вестник Банка России. – 2001. – № 44-45.
8. О Кодексе корпоративного управления. Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://emirs.miet.ru/oroks-miet/upload/ftp/pub/2015/4/551ce41932aaa/KKU\\_TSB\\_RF.pdf](http://emirs.miet.ru/oroks-miet/upload/ftp/pub/2015/4/551ce41932aaa/KKU_TSB_RF.pdf) (дата обращения: 15.11.2017).

9. Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке: Приказ Федеральной антимонопольной службы от 28 апреля 2010 г. № 220. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/12177774/#friends#ixzz4xdurifpq> (дата обращения 07.11.2017).

Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/12177774/#friends#ixzz4xduKTQR5>.

10. Положение Банка России от 11 августа 2014 г. № 428-П «О стандартах эмиссии ценных бумаг, порядке государственной регистрации выпуска (дополнительного выпуска) эмиссионных ценных бумаг, государственной регистрации отчетов об итогах выпуска (дополнительного выпуска) эмиссионных ценных бумаг и регистрации проспектов ценных бумаг». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70753646/> (дата обращения 10.02.2017).

11. Положение об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах от 16.12.2003 г. № 242 – П // Вестник Банка России. –2004. – № 7.

12. Приказ Федеральной службы по финансовым рынкам от 4 июля 2013 г. № 13-55/пз-н «Об утверждении Стандартов эмиссии ценных бумаг и регистрации проспектов ценных бумаг» от 12 сентября 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70347088/#ixzz3V1rg5U8O> (дата обращения 10.02.2017).

13. Приказ Минфина РФ от 20 мая 2003 г. № 44н «Об утверждении Методических указаний по формированию бухгалтерской отчетности при осуществлении реорганизации организаций». С изменениями и дополнениями от: 4 августа 2008 г., 25 октября 2010 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12131456/#ixzz3V1mlzdXu> (дата обращения 15.02.2016).

14. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 30.07.2012). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10105712/> (дата обращения 15.02.2016).

15. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1 – ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 6. – Ст. 492.

16. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» (с изменениями на 21 июля 2014 года) (редакция, действующая с 1 января 2015 года) - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10106464/> (дата обращения 15.02.2016).
17. Федеральный закон № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (с изменениями на 01.05.2015) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://files.stroyinf.ru/Index2/1/4293780/4293780928.htm> (дата обращения 15.02.2016).
18. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 609н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства». Электронный ресурс. – Режим доступа: [base.garant.ru/70759262/](http://base.garant.ru/70759262/) (дата обращения 28.01.2017 г.).
19. Приказ Минтруда России от 24.06.2015 № 398н «Об утверждении профессионального стандарта «Внутренний аудитор». Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71050478/> - (дата обращения 28.01.2017 г.).
20. Профессиональный стандарт «Аудитор». Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://sroapr.ru/docs/2015/pforstandaud.pdf>. - (дата обращения 28.01.2017 г.).
21. Профессиональный стандарт Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер) (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 апреля 2015 г. № 236н). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/71026094/#ixzz4XFiuQBPP> (дата обращения 28.01.2017 г.).
22. Профессиональный стандарт Специалист в области медиации (медиатор) (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 15 декабря 2014 г. № 1041н). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/70843342/> (дата обращения 09.10.2016).
23. Профессиональный стандарт «Управление (руководство) организацией». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ncsu.ru/> (дата обращения (09.07.2016)).

## Книги, научные статьи и диссертации

24. Агапова, О.И. Защита прав кредиторов при реорганизации юридических лиц: автореф. дисс. .... канд. юрид. наук : 12.00.03 / Агапова Ольга Игоревна. - М., 2007 – 31 с.
25. Аксенов, А.И. Оценка клиентской базы при объединении компаний: дисс...канд. экон. наук: 08.00.10/ Аксенов Андрей Игоревич – М., 2007 г - 188 с.
26. Андреева, Е.С. Оценка эффективности проектов государственно-частного партнерства: методологический подход / Е.С. Андреева //Вестник Казанского технологического университета. - 2013. – Вып. № 12. – Т.-16. – С. 300-303.
27. Антонов, В.Г. Корпоративное управление/ В.Г. Антонов, О.Ю. Кириллова, М.В. Самосудов, Х.П. Харчилава. - Уч. пос. под ред. Антонова В.Г. - М.: ГУУ, 2010. – 287 с.
28. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления/ Г. В. Атаманчук. - М.: Омега-Л. - 2004. – 301 с.
29. Бадмаева, Л.Б. Корпоративная социальная ответственность в концепции устойчивого развития региона: автореф. дисс. ... канд. эконом. наук: 08.00.01. Бадмаева Людмила Борисовна. - СПб. : – 2012. – 19 с.
30. Бадренкова, Л.И. Становление и развитие системы управления корпоративными отношениями в российской промышленности: дисс. ... канд. эконом. Наук, 08.00.05 / Бадренкова Любовь Игоревна – М. - 2004. - 189 с.
31. Беликов, И.В. Совет директоров – ключевой ресурс эффективности и устойчивости компании /И.В. Беликов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2014. - № 1.- С. 56-61.
32. Бергер, П. Социальное конструирование реальности: Трактат по социологии знания / П. Бергер, Т. Лукман. – М. : 1995. – 323 с.
33. Богданов, А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука/ А.А. Богданов. - М. : «Финансы». - 2003 г. – 495 с.
34. Бортников, Г.П. Комплаенс-риск (риск несоблюдения): международные стандарты и их применимость в странах СНГ/ Г.П. Бортников. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iiaru.ru/public/zarsmi/bortnikov> (дата обращения 02.03.2017).

35. Брагин, Д.В. Организационно-экономические механизмы слияния и поглощения предприятий корпоративного типа в Российской Федерации /Д.В. Брагин. - [Электронный ресурс] / 2006. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/organizatsionno-ekonomicheskie-mekhanizmy-sliyaniya-i-pogloshcheniya-predpriyatii-korporativ>.
36. Бондаренко, Ю. Эффективное управление compliance-рисками: системный подход и критический анализ / Ю. Бондаренко // Корпоративный юрист. – 2008. – № 6. - С. 29-32.
37. Буничева, М.Г. Понятие правопреемства при реорганизации юридических лиц / М.Г. Буничева // Вестник Пермского Университета. – 2012. – № 1.
38. Векслер, А. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность / А. Векслер, Г. Тульчинский. – СПб: Вершина. - 2006. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.civisbook.ru/files/File/Tulchinskiy\\_korp.pdf](https://www.civisbook.ru/files/File/Tulchinskiy_korp.pdf) (дата обращения: 12.03.2017).
39. Великая, Е.В. Принципы и методы стратегического управления корпоративными производственными системами в реальном масштабе времени: дисс. ... доктора эконом. наук: 08.00.05 / Великая Елена Геннадиевна. - М. : – 2006. – 370 с.
40. Вербицкий, В.К. Из идеального к реальному: что действительно нужно компаниям для применения на практике из corporate governance best practices. – М.: Альпина Паблишер, 2015. - 216 с.
41. Винер, Н. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине. / Пер. с англ. И.В. Соловьева и Г.Н. Поварова; под ред. Г.Н. Поварова. – 2-е издание. – М.: Наука; Главная редакция изданий для зарубежных стран. - 1983. – 344 с.
42. Волков, О.Ю. Информационные технологии в корпоративном управлении: практика внедрения / О.Ю. Волков // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2017.- № 6. - С.31-38.
43. Габов, А. Реорганизация акционерных обществ /А. Габов, Д. Федорчук // Журнал для акционеров. - 2003.- № 3,4.

44. Галпин, Тимоти Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: Пер. с англ./ Дж. Тимоти Галпин, Марк Хелдон. – М. : Изд. Дом «Вильямс», - 2005. – 240 с.
45. Галушкин, С.В. Бизнес и общество: корпоративная интеграция / С.В. Галушкин, Ж.К. Загидуллин, М.Г. Флямер // Корпоральность и развитие. Сб. трудов по философии корпоративного развития под ред. О.Б. Алексева и О.И. Генисаретского. - М. : Европа. – 2007. - Вып. 2. - С. 122–140.
46. Гафиятов, И.З. Институт корпорации в современной экономической системе: дисс. ... доктора эконом. наук: 08.00.01 / Гафиятов Ильгиз Зиниятуллович. [Место защиты: Казан. гос. техн. ун-т им. А.Н. Туполева]. - Казань, 2007. - 318 с.
47. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. 4 -е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. - М. : Юнити-Дана. - 2010. - 512 с.
48. Глушецкий, А.А. Концептуальные и прикладные аспекты размещения эмиссионных ценных бумаг (акций): дисс. ... доктора эконом. наук: 08.00.10 / Глушецкий Андрей Анатольевич. [Место защиты: ГОУВПО «Башкирская академия государственной службы и управления при Президенте Республики Башкортостан»]. - Уфа. - 2012.- 406 с.
49. Глушецкий, А.А. Корпоративный контроль участников хозяйственного общества и методы его формирования /А.А. Глушецкий // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. - № 3. – С. 38-48.
50. Гогишвили, В.А. Внутренний контроль в системе управления холдингом / В.А. Гогишвили // Управление компанией. – 2004. – № 3. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-3/12.shtml>.
51. Гомцяи, С.В. Правила поглощения акционерных обществ: сравнительно-правовой анализ: монография / С.В. Гомцяи. - М: Волтерс Клувер, - 2010. – 203 с.
52. Гохан, П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний //П.А. Гохан. – М.: Альпина Паблишер. – 2010. – 731 с.
53. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов 2-е изд., испр. / А. Дамодаран. - М.: Альпина Бизнес Букс. - 2005 . – 1341 с.

54. Данилова, С.А. Взаимодействие корпоративного секретаря со службой внутреннего аудита: практика Сибура / С.А. Данилова // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2016. - № 6. - С.50-58.
55. Дементьева, А.Г. Развитие корпоративного управления в условиях глобализации: дисс. ... доктора эконом. наук: 08.00.14, 08.00.05 / Дементьева Алла Геннадиевна; [Место защиты: Моск. гос. ин-т междунар. отношений]. - Москва, 2012. - 389 с.
56. Дементьева, А.Г. Корпоративное управление: учебник /А.Г. Дементьева.- М.: Магистр: ИНФРА-М. - 2017. - 496 с.
57. Депаμφилис, Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компаний. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы/ Д. Депаμφилис. - Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», - 2007. – 960 с.
58. Дедов, Д.И. Правовые формы реструктуризации бизнеса/ Д.И. Дедов // Предпринимательское право в рыночной экономике/ Под ред. Е.П. Губина, П.Г. Лахно. - М. : Новая правовая культура. – 2004. - 504 с.
59. Денисов, В.А. Формирование агентских корпоративных отношений в переходной экономике России: диссер. ...канд. экон. наук: 08.00.01 / Денисов Владимир Анатольевич. – М. – 2004. – 120 с.
60. Долгопятова, Т.Г. Формирование моделей корпоративного контроля в российской промышленности / Т.Г. Долгопятова // Экономический журнал высшей школы экономики. – 2000. – том 4. - № 3. – С. 369-384.
61. Долинская, В.В. Реорганизация юридических лиц /В.В. Долинская // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2006. – № 8. – С. 4-14.
62. Дубов, Д.А. Предпосылки и история возникновения комплаенс-контроля в России / Д.А. Дубов, И.А. Астраханцева // Проблемы экономики, финансов и управления производством. – 2015. – № 36. - С. 19-22.
63. Евдокимова, А.В. Внутренний аудит и контроль финансово-хозяйственной деятельности организации /А.В. Евдокимова, И.Н. Пашкина. - Практическое пособие. – М. : Дашков и Ко, 2009. – 325 с.

64. Егорова, М.А. Корпоративное управление в нефтегазовых ТНК как фактор их конкурентоспособности: автореф. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Егорова Марина Андреевна. – М. - 2012. – 22 с.
65. Ерзнкян, Б.А., Дарбинян М.А. Комплементарные институты корпоративного управления/ Б.А. Ерзнкян, М.А. Дарбинян. Теория и практика институциональных преобразований в России. Сборник научных трудов под ред. Б.А. Ерзнкяна. Вып. 12. – М. : ЦЭМИ РАН, 2008. – С. 35-44.
66. Ерзнкян Б.А. Экологический императив: утопия или необходимость // Montenegrin Journal of Ecology. -2014. - Vol. 1. - № 2.- P. 18.
67. Жмуров, В.А. Большая энциклопедия по психиатрии / В.А. Жмуров. - 2-е изд. – Джангар. - 2012. – 864 с.
68. Захаров, В.А. Правовое регулирование создания юридических лиц: автореф. дисс. .... канд. юрид. наук: 12.00.03 /Захаров Владимир Александрович - Екатеринбург. - 2001. - 23 с.
69. Ионцев, М.Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмейл / М.Г. Ионцев.– М.: Ось-89; 3-е изд., перераб. и доп. – 2008. – 272 с.
70. Иншаков, О.В. Типология и классификация институциональных механизмов / О.В. Иншаков, Н.Н. Лебедева // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы: ежегодник. - Волгоград: Изд-во ВолГУ. - 2002. - Вып. 1. - С. 434.
71. Как развивается институт корпоративных секретарей российских компаний (Материал подготовлен сотрудниками НОКС) // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2013.- № 9. - С.4-14.
72. Как развивается институт корпоративного секретаря в российских компаниях? (Материал подготовлен сотрудниками НОКС) // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2015. - № 12. - С.64-69.
73. Капелюшников, Р.И. Концентрация собственности в системе корпоративного управления: эволюция представлений / Р.И. Капелюшников // Российский журнал менеджмента. - 2006. - Т.4. - № 1. – С. 3-28.
74. Кирбитова, С.В. Организационно-экономические аспекты корпоративного управления на примере промышленных холдингов приморского края: дисс. ...

- канд. эконом. наук: 08.00.05 / Кирбитова Светлана Валерьевна. – Владивосток. – 2004. – 203 с.
75. Кирдина, С.Г. «Х и У экономики: институциональный анализ. Монография. /С.Г. Кирдина. – М.: Наука. – 2004.- 256 с.
76. Кириллова, О.Ю. Мотивационный механизм корпоративной культуры в современном бизнесе /О.Ю. Кириллова, Д.И. Хазанова // Вестник университета. - М.: ИД ГУУ. – 2007. – № 19(1). – С. 166-170.
77. Кириллова, О.Ю. Формирование интегрированной корпоративной структуры в процессе реструктуризации государственных предприятий / О.Ю. Кириллова, Р.Х. Сакаев // Вестник университета. - М. : ИД ГУУ. – 2008. – № 7(17). – С. 39-47.
78. Кириллова, О.Ю. К вопросу о содержании термина «реструктуризация компании» / О.Ю. Кириллова // Вестник университета. - М. : ИД ГУУ. – 2009. – № 1. – С.52-59.
79. Кириллова О.Ю. Организация комплексной защиты компаний от угроз рынка слияний и поглощений (M@A) / О.Ю. Кириллова // Вестник университета. - М. : ИД ГУУ. – 2009. – № 21. – С. 110- 123.
80. Кириллова, О.Ю. Противодействие недружественным поглощениям как функция системы корпоративного управления / О.Ю. Кириллова, К.В. Усков // Вестник самарского муниципального института управления: теоретический и научно-методический журнал. – Самара: САГМУ. – 2012. – № 2 (21). – С. 7-14.
81. Кириллова, О.Ю. Концептуальные основы внутрикорпоративного контроля в РФ / О.Ю. Кириллова, Р.А. Кириллов // Вестник самарского муниципального института управления: теоретический и научно-методический журнал. - Самара: САГМУ. – 2013. – № 1 (24). – С. 95-104.
82. Кириллова, О.Ю. Эволюция функции контроля в теории и практике управления (статья) печатная / О.Ю. Кириллова // Вестник университета. - М.: ИД ГУУ. – 2013. – № 10. – С. 83-90.
83. Кириллова, О.Ю. Реализация компетентностного подхода в подготовке бакалавров и магистров по корпоративному управлению / О.Ю. Кириллова // Вестник университета. - М. : ИД ГУУ. - 2013. – № 15. – С. 174-178.

84. Кириллова, О.Ю. Корпоративная социальная ответственность как объект внутреннего контроля / О.Ю. Кириллова // Управленческие науки. – М. : Финансовый университет. – 2013. – № 4 (9). – С. 27-33.
85. Кириллова, О.Ю. Реорганизация как инструмент рынка корпоративного контроля в РФ / О.Ю. Кириллова // Вестник университета. - М. : ИД ГУУ. – 2013. – № 19. – С. 156-165.
86. Кириллова, О.Ю. История и тенденции развития российского рынка корпоративного контроля / О.Ю. Кириллова, К.В. Усков // Вестник университета. М. : ИД ГУУ. – 2015. – № 7. – С. 18-22.
87. Кириллова, О.Ю. Организация управления регуляторным риском в коммерческом банке / А.В. Вавилина, О.Ю. Кириллова, Р.А. Кириллов // Известия саратовского университета. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2016. – Выпуск. – Том 16. – С. 440-446.
88. Кириллова, О.Ю. Механизмы перераспределения корпоративного контроля на досудебной стадии процесса банкротства. - [Электронный ресурс] / О.Ю. Кириллова, Н.Г. Демидова // Russian Journal of Management. – 2017. – Том 5. – № 2. - с. 197-202. – Режим доступа: <https://riorpub.com/en/nauka/article/17146/view>.
89. Кириллова, О.Ю. Профессионализация деятельности в системах корпоративного управления российских компаний / О.Ю. Кириллова // Известия саратовского университета. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2017. – Том 17. – Выпуск № 2. – С. 170-176.
90. Kirillova, O.Y. Sample modeling for approximation of population size based on the minimax criterion (Оценочные показатели анализа риска по облигациям с использованием минимаксного критерия). - [Электронный ресурс]/ O.Y. Kirillova, A.V. Vavilina, I.Y. Vygodchikova, A.A. Firsova, O.S. Gorlova // Management and Marketing. – Режим доступа: <http://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21100334848&tip=sid&clean=0>.
91. Кириллова, О.Ю. Предметная область корпоративного контроля: подход с позиций стейкхолдерской модели корпоративного управления / О.Ю. Кириллова // Экономика и управление: проблемы, решения. М. : – 2017. – Том 5 (65). – С. 89-99.

92. Кириллова, О.Ю. Законодательство о банкротстве как инструмент перераспределения корпоративного контроля: ретроспективный анализ / О.Ю. Кириллова, Н.Г. Демидова // Вестник университета. – 2017. - № 1. – С. 150-156.
93. Кириллова, О.Ю. Инструменты рынка корпоративного контроля в РФ / О.Ю. Кириллова // [Сб. научных статей по итогам международной конференции, 29-30 сентября «Актуальные проблемы развития общества: экономика, право, социология, философия»] Волгоград. – 2011. – ч. 2. – С. 101- 106.
94. Кириллова, О.Ю. Что меняет Гражданский кодекс в процедуре оспаривания реорганизации? / О.Ю. Кириллова, Н.Г. Демидова // Акционерный вестник. - М. : – 2014. – № 8 (120) – С. 56-63.
95. Кириллова, О.Ю. Технология конвертации акций на рынке корпоративного контроля / О.Ю. Кириллова // М. : Акционерный вестник. – 2013. – № 11 (112). – С. 39-48.
96. Кириллова, О.Ю. Организация управления регуляторным риском в службе внутреннего контроля / О.Ю. Кириллова, Р.А. Кириллов // М. : Регламент. Внутренний контроль в кредитной организации. – 2015. – № 3 (27). – С. 89-103.
97. Кириллова, О.Ю. Обмен акций АО на доли участников ООО при реорганизации в форме преобразования / О.Ю. Кириллова, Н.Г. Демидова // М.: Акционерный вестник. – 2014. – № 1 (113). – С. 54-58.
98. Кириллова, О.Ю. Оспаривание реорганизации в свете изменений в Гражданском кодексе РФ / О.Ю. Кириллова, Н.Г. Демидова // Акционерный вестник. - М. : – 2014. – № 8 (119).
99. Кириллова, О.Ю. Реорганизация как инструмент рынка корпоративного контроля: монография / О.Ю. Кириллова // М. : Издательский дом ГУУ. – 2015. – 141 с.
100. Кириллова, О.Ю. Моделирование процесса контроля регуляторных рисков банка / А.В. Вавилина, О.Ю. Кириллова, Р.А. Кириллов, А.А. Фирсова // [Материалы V Международной Молодежной научно-практической конференции: «Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками»] Саратов: Научная книга. – 2016. – С. 302 –306.

101. Кириллова, О.Ю. Перераспределение корпоративного контроля в процедурах банкротства / О.Ю. Кириллова, Н.Г. Демидова // М. : Внутренний контроль в кредитной организации. – 2016. – № 4 (32). – С. 100-110.
102. Кириллова, О.Ю. Функция комплаенс в системе внутреннего контроля корпорации / О.Ю. Кириллова, А.В. Вавилина // [Сборник публикаций научного журнала «Chronos» по материалам XIV международной научно-практической конференции: «Экономика и современный менеджмент»] М. : Научный журнал Chronos. – 2017. – С. 14-21.
103. Кириллова, О.Ю. Корпоративный контроль: монография / О.Ю. Кириллова, Е.Н. Бойкова, А.В. Вавилина, Н.Г. Демидова, Р.А. Кириллов, В.А. Кириллова // М.: Издательский центр РИОР, ИМЭС. – 2017. – 272 с.
104. Кириллова, О.Ю. Концептуальные основы корпоративного контроля на этапе его институционализации / ред. колл.: А.А. Федченко, О.А. Колесникова [Материалы международной научно-практической конференции: «Современные проблемы экономики и менеджмента» 31 октября 2017 г.]. - ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»; АНОО ВПО «Воронежский институт высоких технологий», Воронежское региональное отделение «Академия труда и занятости». – Воронеж: Воронежский государственный педагогический университет, 2017. – С. 168-171 (420 с.).
105. Кириллова, О.Ю. Проблематика, задачи и перспективы развития обучения в области корпоративного управления в высшей школе РФ. // Управление. Изд. ГУУ. – 2016. г - № 4(14). - с. 21-26.
106. Кириллов, Р.А. Подходы к организации систем внутреннего контроля в компаниях банковской сферы РФ / Р.А. Кириллов // Вестник университета. - М. : ИД ГУУ. - 2013. - № 1. – С. 53-57.
107. Кириллов, Р.А. Теоретические основы управления регуляторным риском в системе внутреннего контроля банка / Р.А. Кириллов // Известия Саратовского университета. Новая серия (Серия «Экономика. Управление. Право»). – 2014. – Том 14. – Выпуск 4. – С. 628-633.

108. Кириллов, Р.А. Методическое обеспечение оценки уровня приемлемости регуляторного риска структурного подразделения банка / Р.А. Кириллов // М. : Вестник университета, ГУУ. – 2015. – № 4. – С. 177-186.
109. Керимов, В.Э. Организация управления рисками на основе системы комплаенс-контроля / В.Э. Керимов // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2014. - № 3 (27). - С. 42-46.
110. Клейнер, Г.Б. Институты: определение, признаки и направления исследования / Г.Б. Клейнер // Управление. – М. : ФГБОУ ВО «Государственный университет управления». – 2016. - № 3(13). – С. 5-11.
111. Козлов, Д. Контроль регуляторных рисков / Д. Козлов, Ю. Юденков // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2014. – № 3. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.reglament.net/bank/control/2014\\_3/get\\_article.htm?id=3480](http://www.reglament.net/bank/control/2014_3/get_article.htm?id=3480) (дата обращения 14.10.2015).
112. Колесникова, Е.Н. Комплаенс-контроль – новый уровень обеспечения экономической безопасности предприятия / Е.Н. Колесникова // Экономика и финансы организаций и государства - 2012.- № 4(6).- С.3-6.
113. Конти, Т. Система заинтересованных сторон: стратегическая ценность. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Т. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсон // Стандарты и качество. – М.: РИА. - 2005 . – С. 13-34.
114. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. – М. : ИД Юрайт. – 2011.- 640 с.
115. Корпоративное право: актуальные проблемы теории и практики / под общ. Ред. Белова В.А. - М. : Издательство ЮРАЙТ. - 2009. – 993 с.
116. Коротецкий, И. В фокусе: корпоративное управление и устойчивое развитие / И. Коротецкий, В. Чайкин // Вестник KPMG. 2013. - № 4. - С. 28-30. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/practice/Stakeholder\\_Approach.shtml](http://www.cfin.ru/management/practice/Stakeholder_Approach.shtml) (дата обращения: 29.03.2017).

117. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России. /Под ред.: С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова – М. : Ассоциация менеджеров. - 2003. - 100 с.
118. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / под общ. ред. д.э.н., проф. И.Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М.А. Эскиндарова. – М. : КНОРУС. - 2008.
119. Котц, Д.М. Банковский контроль над крупными корпорациями в США: Пер. с англ. / Д. Котц; Общ. ред. и вступ. ст. [с. 5-24] В.М. Усоскина. - М. : Прогресс, 1982. - 280 с.
120. Коуз, Р.Г. Природа фирмы. / Р.Г. Коуз // Теория фирмы. - СПб.: Экономическая школа. – под ред. В.М. Гальперина. - 1995. – Вып. 2.
121. Крамин, Т.В. Развитие института корпоративного управления в России / Т.В. Крамин, Е.А. Петрова. - Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права. - 2009. -144 с.
122. Красильников, О.Ю. Институциональная карта и координаты экономического развития России (Глава в коллективной монографии) / Экономический рост и вектор развития современной России / Под ред. К.А. Хубиева. М. : Экономический факультет МГУ, ТЕИС. - 2004. - С. 509 – 518.
123. Крик, Т. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Выпуск 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами / Т. Крик, М. Форстейтер, Ф. Монаган. - М. : Международное проектное бюро «Деловая культура». – 2005.
124. Криничанский, К.В. Рынок слияний и поглощений как среда реализации функции стимулирования предпринимателей и менеджеров/ К.В. Криничанский. - // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 3. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://orekhovasv.ru/Is\\_PDF/B/B10.pdf](http://orekhovasv.ru/Is_PDF/B/B10.pdf) (дата обращения 02.10.2015).
125. Латфуллин, Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин. - СПб.: Питер, 2004. - 394 с.

126. Ленин, В.И. Основные задачи Советской власти / В.И. Ленин. - М. : Изд-во политической литературы. ПСС, изд. Пятое. – 1974 г. - т. 36. - С.185.
127. Лукашов, А.В. Сравнительные корпоративные финансы и корпоративное управление / А.В. Лукашов // Управление корпоративными финансами. – 2005. - № 3. – С. 2–11.
128. Логинова, Е.В. Имущественно-правовые последствия реорганизации хозяйственных обществ: Автореф. дисс.... канд. юрид. наук. / Логинова Евгения Владимировна. – М. - 2009. – 20 с.
129. Любимская, А. Седьмой: когда и зачем нахлынет седьмая волна слияний и поглощений / А. Любимская // Эксперт. – 2010. – № 6 (90). – С. 8–13.
130. Лярская, Н.С. Влияние институциональной среды на формирование национальной модели корпоративного управления / Н.С. Лярская // Экономический вестник Ростовского государственного университета. - 2006. - Т.4. - № 2. - С.70-87.
131. Люцканова, Н.Г. Некоторые проблемные вопросы, связанные с реорганизацией открытых акционерных обществ / Н.Г. Любимова // Акционерное общество. Вопросы корпоративного управления. – 2012. - № 1 (92). - С. 15-20.
132. Маковкина, В.А. Организация взаимодействия со стейкхолдерами как фактор повышения эффективности корпоративного управления / В.А. Маковкина, И.А. Семейкина // Вестник университета. – 2016. - № 7-8. – С. 235- 239.
133. Малыхин, Д.В. Обзор современных методических подходов к оценке системы управления рисками и внутреннего контроля в банке / Д. Малыхин // Управление финансовыми рисками. – 2011. – № 1. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.iiar-ru.ru/files/documents\\_open/UFR\\_1\\_2011\\_m.pdf](http://www.iiar-ru.ru/files/documents_open/UFR_1_2011_m.pdf).
134. Малыхин, Д.В. Особенности организации комплаенс-контроля в российских банках / Д.В. Малыхин. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru/technology/article/2303295> (дата обращения 02.03.2017).
135. Марков, П.А. Недружественное поглощение. Теория, практика, правовое регулирование: монография / П.А. Марков. - М. : ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право. – 2010. – 96 с.

136. Матвеева, Е.В. Корпоративное гражданство как философия социально ответственного бизнеса: новый уровень развития/ Е.В. Матвеева // Актуальные проблемы экономики и права. - 2014. - № 2 (30). - С. 49–54.
137. Матюшок, А.В. Современные тенденции на рынке слияний и поглощений: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.14/ Матюшок Артем Владимирович. – М., 2008.–19 с.
138. Меркулова, О.В. Корпоративный секретарь в Великобритании/ О.В. Меркулова // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2014. - № 11. - С. 49-53.
139. Месропян, М. Объем рынка слияний и поглощений в России упал до минимума 12 лет / М. Месропян. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/companies/news/38372091/obem-rynka-sliyanij-i-pogloschenij-v-rossii-upal-do-minimuma>\_(дата обращения 12.10.2014).
140. Молотников, А.Е. Проблемы взаимодействия и правового регулирования контролирующих, крупных и миноритарных акционеров в России / А.Е. Молотников // Предпринимательское право. - 2009. - № 1. - С. 3- 4.
141. Моргунова, Р.В. Методические подходы к управлению взаимоотношениями промышленных предприятий со стейкхолдерами: сб. науч. трудов Современной гуманитарной академии / Р.В. Моргунова. – ТРУДЫ СГА. - 2014. - № 07. - 112 с.
142. Нисенбойм, Л. Каждый думает о рисках / Л. Нисенбойм // Консультант. – 2011. – № 13. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/each.shtml> (дата обращения: 12.04.2015).
143. Никитин, О.А. Теоретические и практические аспекты формирования и развития промышленных корпоративных образований: на примере кондитерской промышленности: дисс. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Никитин Олег Александрович. [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т]. - М., 2012.- 128 с.
144. Норман, У. Теория интересов, корпоративное управление и государственный менеджмент. Чему может научить в пост-энтоньевскую эпоху история государственных предприятий? / У. Норман, Дж. Хит // Экономическая политика. 2006. - № 4. - С. 73-97.

145. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и развитие экономики / Дуглас Норт. Пер. с англ. А.Н. Нестеренко. Предисловие и научное ред. Б.З. Мильнера. – Москва. Фонд экономической книги «НАЧАЛА». – 1997. – 190 с.
146. Норт, Д. Институциональные изменения: рамки анализа / Д. Норт // Вопросы экономики. - 1997. - № 3. - С. 6-17.
147. Носов, Д.В. О правопреемстве в процессуальном праве / Д.В. Носов // Вестник Пермского Университета. – 2013. – Вып. 2 (20). – С. 179- 187.
148. Овсиенко, Ю.В. Институциональные системы и их взаимосвязи с социальными и экономическими процессами / Ю.В. Овсиенко. - М.: ЦЭМИ РАН, 2014. – 106 с.
149. Осипенко, О.В. Комплексная оценка уязвимости бизнеса при подготовке недружественного поглощения / О.В. Осипенко // Слияния и поглощения. – 2004. - № 7-8 (17-18).
150. Осипенко, О.В. Корпоративные конфликты: новые явления / О.В. Осипенко // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2015. - № 6. - С.51-57.
151. Осипенко, О.В. Корпоративный контроль: Экспертные проблемы эффективного управления дочерними компаниями. Книга первая: Установление корпоративного контроля / О.В. Осипенко. – М. : «СТАТУТ». – 2013. – 517 с.
152. Панасенко, Е.Ю. Особенности работы корпоративного секретаря с независимыми директорами / Е.Ю. Панасенко // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2013.- № 12. - С.44-49.
153. Парсонс, Т. Система современных обществ /Т. Парсонс. – М. : Аспект Пресс, 1998. - 270 с.
154. Перегудов, С.П. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии / С.П. Перегудов, И.С. Семенов; Ин-т мировой экономики и междунар. отношений РАН. - М. : Прогресс-Традиция. - 2008. – 447 с.
155. Погребс, А.Б. Реорганизация фирмы без негативных последствий / А.Б. Погребс. – М. : Вершина. - 2006. – С. 17-18.

156. Потемкина, Е. Вопросы налогообложения имущества организации при сделках M&A / Е. Потемкина // Слияния и поглощения. – 2008. - № 12 (70). - С. 59-65.
157. Поршнева, А.Г. Менеджмент: теория и практика в России /А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомирова. - Учебник под ред. А.Г. Поршнева – М.: ИД ФБК-ПРЕСС. – 2003. - 528 с.
158. Пустовалова, Е.Ю. Предупрежден – значит вооружен. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://expert.ru/kazakhstan/2011/17/schejki-dlya-predatelej> (дата обращения 02.03.2017).
159. Радыгин, А.Д. Институт банкротства: становление, проблемы, направления реформирования / А. Д. Радыгин, А.Е. Гонтмахер, М.Г. Кузык, И.В. Межеряупс, Х. Свейн, Ю.В. Симачев, Н.А. Шмелева, Р.М. Энтов. – М. : ИЭПП. - 2005. – 432 с.
160. Радыгин, А. Рынок слияний и поглощений: новые теоретические подходы / А. Радыгин, Р. Энтов // Экономическая политика. – 2010. - № 5. – С. 67-91.
161. Розмаинский, И.В. Институционализм: глава из учебника «История экономического анализа» / И.В. Розмаинский // JOURNAL OF INSTITUTIONAL STUDIES (Журнал институциональных исследований). – 2010. - Т.2. - № 4.
162. Рубцов, С.В. Целевое управление в корпорациях. Управление изменениями / С.В. Рубцов. - М., 2001. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://orgsv.net/Book/Book\\_0.htm](http://orgsv.net/Book/Book_0.htm) (дата обращения 02.03.2017).
163. Рудык, Н.Б. Методы защиты от враждебного поглощения /Н.Б. Рудык. - Учеб. – практ. пос. – М. : Дело. - 2006. – 384 с.
164. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / З.П. Румянцева. – М. : Инфра-М. - 2007 г. – 304 с.
165. Савчук, С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений / С.В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/04.shtml> (дата обращения 24.05.2012).
166. Семенов, А.С. Корпоративный секретарь и развитие практики корпоративного управления в компании / А.С. Семенов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2013. - № 11.- С.4-9.

167. Семенов, А.С. Тенденции развития института корпоративных секретарей / А.С. Семенов, О.Г. Швырков // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2016. - № 9. - С. 65-74.
168. Скворцов, П.В. Стейкхолдерская модель управления компанией: подход AccountAbility / П.В. Скворцов. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/AccountAbility.shtml#\\_ftn5](http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/AccountAbility.shtml#_ftn5) (дата обращения: 20.05.2016).
169. Степанов, Д.И. Ответственность акционера перед акционером: возможна ли постановка такой проблемы? / Д.И. Степанов // Корпоративный юрист. - 2008. - № 11. – С. 8-23.
170. Степанов, Д.И. Формы реорганизации коммерческих организаций: вопросы законодательной реформы / Д.И. Степанов. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/formy-reorganizatsii-kommercheskikh-organizatsii-voprosy-zakonodatelnoi-reformy> (дата обращения 13.09.2015).
171. Соколов, Б.Н. Перспективы внутреннего аудита в России / Б.Н. Соколов // Экономическая газета. – 2008. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/52365> (дата обращения: 10.02.2015).
172. Соколов, Б.Н. Внутренний контроль и аудит на российских предприятиях / Б.Н. Соколов // Аудит и налогообложение. – 2008. – № 12. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.b-seminar.ru/article/show/641.htm> (дата обращения: 10.02.2015).
173. Сухарев, О.С. Вопросы методологии институционального анализа: нормативные оценки и теория / О.С. Сухарев // JOURNAL OF INSTITUTIONAL STUDIES (Журнал институциональных исследований). - 2010. -Т.2. - № 3. – С. 24-40.
174. Тихомиров, А. Ориентируясь на риски, или как оценивать внутренний контроль. / А. Тихомиров. – Институт внутренних аудиторов. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://gaap.ru/articles/orientiruyas\\_na\\_riski\\_ili\\_kak\\_otseivat\\_vnutrenniy\\_kontrol/](http://gaap.ru/articles/orientiruyas_na_riski_ili_kak_otseivat_vnutrenniy_kontrol/) (дата обращения: 25.04.2016).

175. Ткаченко, И.Н. Обучение действием и формирование социально ориентированных компетенций в процессе преподавания курса «Корпоративная социальная ответственность»: опыт уральского государственного экономического университета /И.Н. Ткаченко, Г.Ю. Пахальчак, Т.А. Мельник. - [Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сборник научных статей] - М. : Финансовый университет – 2012. - Вып.7. - Часть 1: КСО и роль этики бизнеса. - 172 с.
176. Ткаченко, И.Н. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства / И.Н. Ткаченко, М.В. Евсеева // Управленческие науки. 2014. - № 1. – С. 26-33.
177. Трофимов, К.Т. Реорганизация и ликвидация коммерческих организаций: автореф. дисс. .... канд. юрид. наук: 12.00.04 / Трофимов Кирилл Тимофеевич – М. - 1995. – 24 с.
178. Туркин, С.В. Деморализация социальной ответственности и проблемы оценки социальной эффективности компаний / С.В. Туркин. - [Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сборник научных статей] - М. : Финансовый университет – 2012. - Вып.7. - Часть 1: КСО и роль этики бизнеса. - 172 с.
179. Удовиченко, О.М. Функционирование системы внутреннего контроля и аудита в условиях информационной экономики/ О.М. Удовиченко // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2005. – Вып. 2. - № 16. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/101.pdf> (дата обращения: 12.05.2014).
180. Уильямсон, О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контракция / О.И. Уильямсон. - СПб.: Лениздат; CEV Press. – 1996. – 702 с.
181. Фасмер, М.Р. Этимологический словарь русского языка. Т. I-IV. Перевод с немецкого О.Н. Трубачева, с дополнениями. Под ред. и с предисловием проф. Б. А. Ларина. Первое русскоязычное издание - М., 1964–1973.

182. Филатов, А. Организация работы совета директоров: практические рекомендации / А. Филатов, М. Кузнецов, О. Севостьянова, Э. Джураев. – М. : Альпина Паблишер. – 2014 г. – 172 с.
183. Фомин, А.А. Институциональная природа корпораций в современной российской экономике: дисс. ... канд. эконом. наук: 08.00.01 / Фомин Антон Анатольевич. [Место защиты: Казан. гос. техн. ун-т им. А.Н. Туполева]. - Казань.- 2007. - 134 с.
184. Фурта, С.Д. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ini21.ru/arhiv/1-10/831.php> (дата обращения: 20.05.2016).
185. Хайретдинов, Р. Институты корпоративного управления / Р. Хайретдинов // Корпоративные системы. - 2007. -№ 3. - С. 52-57.
186. Ходжсон, Дж. Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории/ Дж. Ходжсон. - Пер. с англ. - М. : Дело. - 2003. - 464 с.
187. Целовальников, А.Б. Особенности управления в акционерных обществах, созданных в процессе приватизации государственного и муниципального имущества / А.Б. Целовальников // Законы России: опыт, анализ, практика. - 2007. - № 7. - С. 63-70.
188. Цветков, О.Ю. НОКС расширяет корпоративное пространство / О.Ю. Цветков // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2017. - № 6. - С.6-9.
189. Чаплинский, А.В. Управление рисками при осуществлении государственного контроля в России / А.В. Чаплинский, С.М. Плаксин // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. - № 2. – С. 7-27.
190. Шаститко, А.Е. Неоинституциональная экономическая теория / А.Е. Шаститко. - М. : Экономический факультет МГУ: Теис. - 2002. – 591 с.
191. Шевченко, Д. А. Эволюция процессов концентрации в корпоративной структуре оборонной промышленности России: Дис. ... д-ра экон. наук: 20.01.07/ Шевченко Дмитрий Анатольевич. – М. - 2003. - 350 с.

192. Шетов, А.А. GR-менеджмент как инструмент управления взаимодействием организации с государством: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Шетов Артур Арсенович. – Ростов-на-Дону. - 2015. – 162 с.
193. Шиткина, И.С. Холдинги: правовое регулирование и управление / И.С. Шиткина. – М. : Волтерс Клувер. – 2006. – 648 с.
194. Эрделевский, А. Корпоративные войны в России / А. Эрделевский // Капитал и право. - 2004.
195. Эриашвили, Н.Д., Хозяйственное право: учебное пособие / Н.Д. Эриашвили, А.Г. Чепурной. - М. : ЮНИТИ-ДАНА. - 2012. – 383 с.
196. Юденков, Ю.Н. Построение системы риск-ориентированного внутреннего контроля / Ю.Н. Юденков // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2009. – № 3. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://bankir.ru/tehnologii/s/postroenie-sistemi-risk-orientirovannogo-vnytrennego-kontrolya-4363038/> (дата обращения 10.01. 2017).
197. Якубов, Б.А. Совершенствование организации взаимодействия предпринимательских структур в рамках концепции стейкхолдер-менеджмента: дис. .... канд. экон. наук: 08.00.05 / Якубов Бекир Айярович. – М. - 2014. – 182 с.
198. Ященко, С.О. Институциональный подход к анализу экономических механизмов / С.О. Ященко // Экономический анализ. Теория и практика. - 2012. - № 2 (254). - С. 22-23.
199. Aluchna, M. Developing Corporate Governance with CSR / M. Aluchna // Corporate social responsibility: academic insights and impacts. – 2017. - Серия книг: CSR Sustainability Ethics and Governance. - С. 173-186. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://apps.webofknowledge.com/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&qid=3&SID=C56YBf3wY53B2xUjGkp&page=60&doc=593&cacheurlFromRightClick=no](http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=3&SID=C56YBf3wY53B2xUjGkp&page=60&doc=593&cacheurlFromRightClick=no) (дата обращения 12.10.2018).
200. At, C. The Market for Corporate Control with Influential- and Dependent-Stakeholder Protection / C. At // Journal of institutional and theoretical economics-zeitschrift fur die gesamte staatswissenschaft. – 2017. - Том 173. Выпуск: 3. - С. 419-430. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://apps.webofknowledge.com/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=General Search&qid=18&SID=F2DS2lFuBT2ovJXBCri&page=30&doc=292&cacheurlFromRightClick=no](http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=General Search&qid=18&SID=F2DS2lFuBT2ovJXBCri&page=30&doc=292&cacheurlFromRightClick=no) (дата обращения 10.01. 2018).

201. Berle, A. The Modern corporation and Private Property/ A. Berle, G. Means. - NY: The MacMillan Compan. - 1932.

202. Bryson, J.M. What to Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques. A paper presented at the London School of Economics and Political Science 10 February 200. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cep.lse.ac.uk/seminarpapers> (дата обращения: 10.09.2017).

203. Corporate social responsibility. N.Y.: Palgrave Macmillan. 2006. P. 9-23.

204. Davis, G.F. New directions in corporate governance / G.F. Davis // Annual review of sociology. – 2005. – Т. 31. - С. 143-162. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://apps.webofknowledge.com/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=General Search&qid=18&SID=F2DS2lFuBT2ovJXBCri&page=30&doc=292&cacheurlFromRightClick=no](http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=General Search&qid=18&SID=F2DS2lFuBT2ovJXBCri&page=30&doc=292&cacheurlFromRightClick=no) (дата обращения 10.10. 2017).

205. D`Anselmi, Values and stakeholders in an era of social responsibility/ P. D`Anselmi. -N.Y.: Free Press. - 2011.

206. Donaldson, T. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications/ T. Donaldson, L. Preston // Academy of management review. - 1997. - Vol. 22, № 1. - P. 61-74.

207. Dorobantu, S. Valuing Stakeholder Governance: Property Rights, Community Mobilization, and Firm Value / S. Dorobantu, K.Odzienkowska // Strategic management journal. – 2017. - Том 38. Выпуск 13. - С. 2682-2703. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://apps.webofknowledge.com/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=General Search&qid=5&SID=F2DS2lFuBT2ovJXBCri&page=37&doc=364&cacheurlFromRightClick=no](http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=General Search&qid=5&SID=F2DS2lFuBT2ovJXBCri&page=37&doc=364&cacheurlFromRightClick=no) (дата обращения 12.01. 2018).

208. Feng, M. Internal control and management guidance / M. Feng, C. Li, S. Mcvay // Journal of accounting & economics. – 2009. – Том 48. Выпуск 2-3. - С. 190-209. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://apps.webofknowledge.com/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=General Search&qid=5&SID=F2DS2IFuBT2ovJXBCri&page=37&doc=364&cacheurlFromRightClick=no](http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=General Search&qid=5&SID=F2DS2IFuBT2ovJXBCri&page=37&doc=364&cacheurlFromRightClick=no) (дата обращения 12.05. 2017).

209. Freeman, E. Strategic management: a stakeholder approach/ E. Freeman. - Cambridge: Cambridge University Press. - 2010.

210. Frooman, J. Stakeholder influence strategies/ J. Frooman // Academy of management review. - 1999. - Vol. 24. - № 2. - P. 191-205.

211. Friedman, A. Stakeholders: theory and practice/ A. Friedman, S. Miles. - L.: Oxford University Press. - 2006.

212. Johnson, G. Exploring corporate strategy/ G. Johnson, K. Scholes. - Cambridge: Cambridge University Press. - 2008.

213. Goodpaster, K.E. Conscience and corporate culture/ K.E. Goodpaster. - Blackwell Publishing: Malden (MA). – 2007.

214. Haxhi, I. An Institutional Configurational Approach to Cross-National Diversity in Corporate Governance / I. Haxhi, R.V. Aguilera // Journal of management studies. – 2017. - Том 54. Выпуск 3. - С. 261-303. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://apps.webofknowledge.com/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=General Search&qid=3&SID=C56YBf3wY53B2xUjGkp&page=34&doc=338&cacheurlFromRightClick=no](http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=General Search&qid=3&SID=C56YBf3wY53B2xUjGkp&page=34&doc=338&cacheurlFromRightClick=no) (дата обращения 12.05. 2017).

215. Herremans, I.M. Stakeholder Relationships, Engagement, and Sustainability Reporting/ I.M. Herremans , J.A. Nazari, F. Mahmoudian // Journal of business ethics. – 2016. - Том 138. Выпуск 3. - С. 417-435. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://apps.webofknowledge.com/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=General Search&qid=3&SID=C56YBf3wY53B2xUjGkp&page=100&doc=992&cacheurlFromRightClick=no](http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=General Search&qid=3&SID=C56YBf3wY53B2xUjGkp&page=100&doc=992&cacheurlFromRightClick=no) (дата обращения 12.12. 2017).

216. Kirillova, O. Evolving the corporate secretary in Russian economic practice / Levanova L., Kirillova O., Vavilina A. - International Day of Science 2018 - Economics, Management, Innovation. Proceedings of the international Scientific Conference? Moravian University College Olomouc, Olomouc 12-13 april. - 2018. - P. 25-36 – 0,5 п.л. (авторских – 0,15 п.л.).

217. Kirillova, O. Organization of Corporate Interaction in Russian Companies on the Basis of Stakeholder Theory / Kirillova O., Gorlova O., Kirillova V. - International Day of Science 2018 - Economics, Management, Innovation. Proceedings of the international Scientific Conference? Moravian University College Olomouc, Olomouc 12-13 april. - 2018. - P.144- 152 – 0,5 п.л. (авторских – 0,15 п.л.).
218. Richter, U.H. Stakeholder theory: A deliberative perspective / U.H. Richter, K.E. Dow // Business ethics-a european review. – 2017. - Том 26. Выпуск 4. - С. 428-442.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://apps.webofknowledge.com/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=General Search&qid=3&SID=C6wU9f86D8wwz2Yhgsu&page=7&doc=70&cacheurlFromRightClick=no](http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=General Search&qid=3&SID=C6wU9f86D8wwz2Yhgsu&page=7&doc=70&cacheurlFromRightClick=no) (дата обращения 12.12. 2017).
219. Preston, L. Boards and company performance – research challenges the conventional wisdom/ L. Preston // Corporate governance: an international review. - 2004. - Vol. 11. - № 3. - P. 148-161.
220. Solomon, J. Corporate Governance and Accountability/ J. Solomon. - UK: John Wiley & Sons Ltd, The Atrium. - 2010.
221. Teixeira, M.G. Institutional logics and the decision-making process of adopting corporate governance at a cooperative organization / M.G. Teixeira , K.D. Roglio, R. Marcon // Journal of management & governance/. – 2017. - Том 21. Выпуск: 1. - С. 181-209. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://apps.webofknowledge.com/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=General Search&qid=3&SID=C56YBf3wY53B2xUjGkp&page=39&doc=382&cacheurlFromRightClick=no](http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=General Search&qid=3&SID=C56YBf3wY53B2xUjGkp&page=39&doc=382&cacheurlFromRightClick=no) (дата обращения 12.05. 2017).
222. Walker, S. Stakeholder power: a winning strategy for building stakeholder commitment and driving corporate growth/ S. Walker. – Cambridge: Mass. - 2001.

### **Интернет ресурсы**

223. Ассоциация по аудиту и контролю информационных систем (ISACA) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.isaca.org/About-ISACA/Pages/default.aspx> (дата обращения 12.03. 2015).

224. Банкротство в России: статистический бюллетень ЕФРСБ за 2 кв.2017 г. - - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankrot.fedresurs.ru/> (дата обращения 14.01.2018).
225. Гарбер, Н. КСО: от PR-деклараций к реальной социокоммерческой инноватике / Н. Гарбер. - [Тезисы выступления на 6-ой Международной конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (18 мая 2010 г., Финансовая академия, Москва). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://csrjournal.com/2386-kso-ot-pr-deklaracij-k-realnoj-sociokommercheskoj-innovatike.html> (дата обращения 20.01.2018).
226. Гарсо, И. Управление изменениями при реорганизации. Презентация. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.branan.ru/uploads/CFO-Russia\\_2605.pdf](http://www.branan.ru/uploads/CFO-Russia_2605.pdf) (дата обращения 23.11.2015).
227. Годовой отчет АО «ПО «Электрохимический завод». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fs.moex.com/content/annualreports/2030/1/ehhz-russ.pdf> (дата обращения: ноябрь 2017).
228. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankrot.fedresurs.ru/> (дата обращения: ноябрь – декабрь 2017).
229. Институт внутренних аудиторов (ассоциация): материалы сайта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iaa-ru.ru/> (дата обращения 10.12.2016).
230. Информационное агентство АК&М // Динамика сделок на российском рынке M&A [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.akm.ru/rus/ma/stat/image/14\\_01\\_00.png](http://www.akm.ru/rus/ma/stat/image/14_01_00.png); (дата обращения 30.03.2015).
231. Информационное агентство АК&М // 2014 год был наихудшим для российского рынка M&A за последние пять лет. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.akm.ru/rus/ma/stat/2014/11.htm> (дата обращения 11.06.2015).
232. Исследование КПМГ // Рынок слияний и поглощений в России в 2012 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/S\\_M\\_A\\_2r\\_2013.pdf](http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/S_M_A_2r_2013.pdf) (дата обращения 30.03.2015).

233. Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004-2014 гг. [сайт]. URL: [http://rid.ru/wp-content/uploads/2016/05/2015\\_И-РИД-2004-2014-итог.pdf](http://rid.ru/wp-content/uploads/2016/05/2015_И-РИД-2004-2014-итог.pdf) (дата обращения 5.02.2017).
234. Исследование РИД практики корпоративного управления в России, 2008-2013 [сайт]. URL: [http://rid.ru/wp-content/uploads/2015/11/Исследование-РИД-Госкомпании-2013\\_итог.pdf](http://rid.ru/wp-content/uploads/2015/11/Исследование-РИД-Госкомпании-2013_итог.pdf) (дата обращения 11.02.2017).
235. Контрольно-надзорная деятельность в российской федерации. Аналитический доклад. – 2015. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.goskontrol-rspp.ru/> (дата обращения: 12.01.2017).
236. Материалы XIX Ежегодного конкурса годовых отчетов. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://konkurs.moex.com/ru/participants.aspx> (дата обращения декабрь 2017).
237. Объем сделок, заключенных на мировом рынке слияний и поглощений (M&A) за первые девять месяцев 2014 года достиг показателя 2,66 трл. долларов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ma-agency.ru/news/news\\_post/ob-em-sdelok-zaklyuchennyh-na-mirovom-rynke-sliyanii-i-pogloscheniy-m-a-za-pervye-devyat-mesyacev-2014-goda-dostig-pokazatelya-2-66-trl-dollarov](http://ma-agency.ru/news/news_post/ob-em-sdelok-zaklyuchennyh-na-mirovom-rynke-sliyanii-i-pogloscheniy-m-a-za-pervye-devyat-mesyacev-2014-goda-dostig-pokazatelya-2-66-trl-dollarov) (дата обращения: 12.10 2014).
238. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Вып. 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. - Первое издание. – 2005. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.UrbanEconomics.ru/download.php?dl\\_id=2528](http://www.UrbanEconomics.ru/download.php?dl_id=2528) (дата обращения: 19.12.2016).
239. Отчет об устойчивом развитии Нижнекамснефтехим. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fs.moex.com/content/annualreports/1932/3/nizhnekamskneftehim-angl.pdf> (дата обращения: ноябрь 2017).
240. Отчет о корпоративной социальной ответственности и устойчивом развитии ПАО «РАО ЭС ВОСТОКА» за 2015 год - [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- [http://www.rao-esv.ru/upload/medialibrary/ae2/kso\\_2015.pdf](http://www.rao-esv.ru/upload/medialibrary/ae2/kso_2015.pdf) (дата обращения: ноябрь 2017).
241. Пузыревский, С.А. Антимонопольный комплаенс. Презентация. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://events.vedomosti.ru/> (дата обращения: январь 2018).
242. Российский рынок слияний и поглощений (M&A) в 2009 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.fbk.ru/upload/contents/561/Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_2009.pdf](http://www.fbk.ru/upload/contents/561/Mergers_and_Acquisitions_2009.pdf) (дата обращения 09.12. 2010).
243. Российский статистический ежегодник. Стат. сб. / Росстат. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/year/year17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/year/year17.pdf) (дата обращения: январь 2018) -М., 2017. – 686 с.
244. Совершенствование государственного управления. Портал административной реформы. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ar.gov.ru/> (дата обращения: январь 2018).
245. Центр анализа деятельности органов исполнительной власти. – Материалы сайта. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://gos.hse.ru/> (дата обращения: 12.01.2018).
246. ISO 9000: 2005 – Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary, 2005. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.bti.secna.ru/education/smq/docs/news/iso\\_9000\\_2005\\_e.pdf](http://www.bti.secna.ru/education/smq/docs/news/iso_9000_2005_e.pdf) (дата обращения 24.03.2013).
247. ISO 9001: 2008 – Quality management systems – Requirements, 2008. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.isoconsulting.ru/GOST\\_R\\_ISO\\_9001-2008.pdf](http://www.isoconsulting.ru/GOST_R_ISO_9001-2008.pdf) (дата обращения: 24.03.2013).
248. M&A: в 2014 ожидается рост мирового рынка слияний и поглощений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://study-of-trading.ru/amatar/2014/01/25/ma-v-2014-ozhidaetsya-rost-mirovogo-rynka-sliyaniy-i-pogloscheniy.html> (дата обращения 15.01.2014).
249. Projet de loi organique relatif à l'application des articles 34-1, 39 et 44 de la Constitution, n° 1314, déposé le 10 décembre 2008. – [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: – <http://www.assemblee-nationale.fr/13/projets/pl1314.asp>. (дата обращения 28.09.2015).

250. Committee of sponsoring Organizations of the DWAY Comission. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.coso.org/documents /COSO-Mc№ ally%20Article.pdf> (дата обращения 28.09.2015).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

### Участники номинации «Лучший отчет по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию» - номинация российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП)

	Название компании	Сфера деятельности	Целевая аудитория (ключевые стейкхолдеры – заявленные компанией)	Составляющие КСО, по которым компания демонстрирует ответственность в отчете	Чистая прибыль	Затраты на КСО	Структура комитетов СД
1	Polymetal	Золотодобыча (производитель первичного серебра)	Акционеры, финансовые и инвестиционные аналитики, деловые партнеры, представители органов государственной власти, сотрудники и другие	Минимизация воздействия на окружающую среду Развитие процедур безопасности здоровья и окружающей среды Развитие персонала Обеспечение качества жизни местного населения	221 млн долл. США	Экология - 5,1 млн. долларов США в охрану окружающей среды Инвестиции в программы социальной поддержки и регионального развития - 3,6 млн долларов США, в том числе 1,2 млн долл. - 30 проектов по здравоохранению и образованию, 200 тыс. долл. - программы развития инфраструктуры, 1,3 млн долларов на развитие спорта и здорового образа жизни, 735 тыс. долл. на культурные мероприятия, 108 тыс. долл. - проекты в поддержку коренных народов	Комитет по аудиту и рискам Комитет по вознаграждениям Комитет по назначениям Комитет по безопасности и устойчивому развитию

2	ПАО Акрон	Производитель минеральных удобрений в России и мире	Акционеры, инвесторы, партнеры, сотрудники, органы местной власти и местные сообщества, СМИ, сотрудники, рейтинговые агентства банки	Охрана труда и промышленная безопасность Экология Социальная деятельность Благотворительность	16 706 млн руб.	Благотворительность – 42,2 млн руб. Социально-экономическое развитие регионов присутствия - 131,5 млн руб. Материальная помощь неработающим пенсионерам и ветеранам – 25,7 млн руб. Социальные выплаты работникам 545,3 млн руб. Социальные программы – 13,6 млн руб.	Комитет по аудиту Комитет по стратегическому планированию и корпоративному управлению Комитет по кадрам и вознаграждениям
3	АЛЬФА-БАНК	Осуществляет все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов	Не выделены  Акционеры Клиенты Партнеры	Благотворительность Спонсорство Волонтерство	480 млн долл. США	Нет сведений	Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям
4	Атомредмет-золото	Горнорудная промышленность (добыча урана)	Акционеры Инвестиционное сообщество Местные сообщества Органы государственной власти Деловые партнеры Поставщики Персонал	Благотворительность: поддержка образовательных программ и проектов; культурно-просветительские инициативы и сохранение культурного наследия; поддержка мероприятий экологической	1003 млн руб.	Благотворительность – 8,5 млн руб. Социальное предпринимательство – 1,5 млн руб. Общая сумма затрат природоохранного значения - 340,5 млн руб.	Инвестиционный комитет; Комитет по рискам; Комитет по благотворительности

			Потребители СМИ Экологические организации Научное и экспертное сообщество	направленности; популяризация массового и любительского спорта и здорового образа жизни; поддержка патриотических ценностей и патриотическое воспитание Поддержка социального предпринимательства Взаимодействие с местными сообществами Охрана земельных, водных ресурсов, воздуха и биосферы			
5	Атомэнерго- маш	Крупнейший энергомашин- ностроитель- ный холдинг России	Акционеры; Персонал компании и дочерних обществ Деловые партнеры; Заказчики; Поставщики	Экология (энергоэффективность, снижение водопотребления) Социальные инвестиции и благотворительность	Прибыль – не показана Выручка – 56 154 млн руб.	Превентивные мероприятия по минимизации воздействия на окружающую среду – 93 млн руб. Штрафы по результатам экологических экспертиз – 250 тыс. руб. Социальные инвестиции и благотворительность - 13,6 млн руб.	Не выделены
6	АФК «Система»	Финансовая (инвестици- онная) компания	Акционеры Потенциальные инвесторы Текущие и потенциальные кредиторы Инвестиционные аналитики Партнеры и контрагенты АФК «Система» и	12 ключевых направлений. Основные: Создание устойчивой инфраструктуры, содействие индустриализации и инновациям; Ликвидация крайней нищеты и борьба с бедностью; Борьба с коррупцией;	176,4 млрд руб.	Социальные инвестиции - 1,35 млрд руб. На охрану окружающей среды – 1,6 млрд руб. Благотворительность – 1,35 млрд руб.	Комитет по стратегии; Комитет по аудиту, финансам и рискам; Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению; Комитет по этике

			компаний Группы СМИ Органы государственной власти	Участие в развитии местного сообщества; Обеспечение продовольственной безопасности; Поддержка здравоохранения; Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления; Восстановление экосистем			и контролю; Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике
7	Банк ВТБ	Российская финансовая группа, включающая более 20 кредитных и финансовых компаний, работающих во всех основных сегментах финансового рынка	Инвесторы Акционеры Финансовые аналитики Журналисты Финансовые регуляторы Другие заинтересованные стороны	Мотивация и развитие персонала Ответственное управление ресурсами Поддержка проектов по охране окружающей среды благотворительные и спонсорские программы по поддержке здравоохранения, спорта, образования, науки и культуры, искусства, а также помощи социально незащищенным слоям населения.	1 124,1 млрд руб.	Нет сведений	Комитет по стратегии и корпоративному управлению Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям
8	Башнефть	Российская вертикально-интегрированная нефтяная компания.	Акционеры и инвесторы Аналитики СМИ Органы государственной власти	Обеспечение здоровья работников и безопасность труда Охрана окружающей среды Социальные программы Благотворительность	58 175 млн руб.	Затраты на охрану труда 1,2 млрд руб. Расходы на развитие регионов присутствия и благотворительность – 1,9 млрд руб. Проведение социальной	Комитет по бюджету Комитет по охране труда, производственной безопасности, экологии и

			Партнеры и контрагенты	Развитие регионов присутствия		политики -1,2 млрд руб. Развитие и обучение персонала 190 млн руб.	социальной ответственности Комитет по стратегии Комитет по назначениям и вознаграждениям
9	Газпром	Глобальная энергетическая компания.	Акционеры и инвестиционное сообщество Аналитическое сообщество Представители органов власти Российской Федерации как контролирующего акционера Компании Деловые партнеры и другие участники мировых рынков газа и нефти Участники финансовых рынков	Персонал Охрана труда промышленная и пожарная безопасность Охрана окружающей среды Энергосбережение и энергоэффективность Социальные проекты Благотворительность Спонсорство	1 228,3 млрд руб.	Затраты на охрану окружающей среды - 32, 17 млрд руб. Строительство спортивных и культурных объектов – 48,8 млрд руб. Благотворительность – 1,1 млрд руб.	Комитет по аудиту
10	Газпром нефть	Вертикально интегрированная нефтяная компания (ВИНК)	Не выделены  Акционеры Инвесторы	Промышленная и экологическая Безопасность Охрана труда Развитие персонала Социально-экономическое развитие территорий присутствия Социальные инвестиции	116,2 млрд руб.	Расходы на мероприятия в области промышленной и экологической безопасности, охраны труда, энергоэффективности и энергосбережения - более 10 974 млн руб. Затраты на обеспечение экологической безопасности и охрану окружающей среды - 3 897 млн руб. Социальные инвестиции	Комитет по кадрам и вознаграждениям Комитет по аудиту

						3 966 млн руб.	
11	ГК Газпром энергохолдинг	Холдинговая вертикально интегрированная компания (100 - процентное дочернее общество ПАО «Газпром»)	Инвестиционное сообщество (акционеры, инвесторы, аналитики) и поставщики капитала (кредиторы, рейтинговые агентства) Поставщики товаров и услуг Партнеры (клиенты и поставщики). Регулирующие органы и организации Экологические организации. Работники и профсоюзы	Экология Энерго- и водосбережение Развитие персонала Противодействие коррупции Социальное взаимодействие Некоммерческие инфраструктурные проекты	Нет данных. Созданная прямая экономическая стоимость – 110 969 млн руб.	Затраты на мероприятия по снижению негативного воздействия выбросов на атмосферный воздух – 175 590,4 млн руб. Финансирование обучения и развития персонала – 368,2 млн руб.	Комитет по стратегии и инвестициям Комитет по аудиту Комитет по надежности Комитет по кадрам и вознаграждениям
12	ГНЦ НИИАР (Государственный научный центр – научно-исследовательский институт атомных реакторов)	Научно-исследовательский центр, предоставляющий наукоёмкие высокотехнологические услуги	Партнеры (заказчики, поставщики, субподрядчики), в том числе и международные Топ-менеджмент и персонал Органы власти и население регионов присутствия Общественные организации Средства массовой информации	Взаимодействие с заинтересованными сторонами в рамках подготовки и заверения годового отчета	Прибыль: минус 884,6 млн руб.	Нет информации	Не выделены
13	Запсибкомбанк	Кредитное учреждение	Акционеры Инвесторы	Не прослеживаются в отчете	1 611 221 тыс. руб.	Нет информации	Не выделены

			Партнеры Потенциальные инвесторы Финансовые аналитики Клиенты Органы государственной власти				
14	Интер РАО	Диверсифицированный энергетический холдинг, присутствующий в различных сегментах электроэнергетической отрасли в России и за рубежом	Акционеры Инвесторы Деловые партнеры и отраслевое сообщество Работники и их представители Представители органов государственной власти	Обеспечение энергетической безопасности Экология Цепочка поставок и закупочная деятельность Влияние на окружающую среду Социально-экономическое развитие регионов Повышение качества продукции и обслуживания потребителей Благотворительность Спонсорство Волонтерство	3 721 млн руб.	Затраты на реализацию социальных программ для персонала - 5,10 млрд руб. Расходы на природоохранные мероприятия - 991,5 млн руб. Рекультивация земель (отвалов) - 33,8 млн руб. Рыбозащитные устройства для ГРЭС – 77,2 млн руб. Биомелиративные работы – 6 162,5 млн руб. -	Комитет по аудиту Комитет по номинациям и вознаграждениям Комитет по стратегии и инвестициям
15	Концерн Росэнергоатом	Предприятие электроэнергетической отрасли России	Акционеры и инвесторы Органы государственной власти и контролирующие органы Общественные и экологические организации Персонал концерна	Экология Благотворительность Социальные программы для персонала Развитие территорий присутствия	13922 млн руб.	Благотворительность – 565, 0 млн руб.; Расходы по реализации социальной политики – 2660, 145 млн руб.	Не выделены

			АЭС Население регионов присутствия Средства массовой информации				
16	Ленэнерго	Публичное акционерное общество энергетики и электрификации, крупнейшая распределительная сетевая компания России	Физические и юридические лица – акционеры компании Широкий круг потенциальных инвесторов Квалифицированные инвесторы на рынке ценных бумаг Представители профессиональных участников рынка ценных бумаг Федеральные и региональные органы власти	Антикоррупционная политика Экология Энергоэффективность Ответственное ведение закупок Взаимодействие с потребителями		Охрана труда - 91 млн руб. Охрана окружающей среды – 17,2 млн руб. Затраты на природоохранные мероприятия - 11,1 млн руб.	Комитет по стратегии и развитию Комитет по надежности Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям Комитет по технологическому присоединению к электрическим сетям
17	МегаФон	Крупнейший оператор сотовой связи России	Существующие акционеры Потенциальные инвесторы Персонал Клиенты Партнеры	Социальные программы для собственного персонала Энергосбережение Благотворительность Участие в краудфандинговых проектах	39,0 млрд руб.	Социальные льготы и программы – 569 млн руб. Затраты на внешнее обучение персонала – 141, 6 млн руб. Помощь детям-сиротам – 64 млн руб. Помощь инвалидам – 67 млн руб. Специальные проекты – 39 млн руб. Помощь жертвам катастроф – 10 млн руб.	Комитет по вознаграждениям и развитию персонала Комитет по финансам и стратегии Аудиторский комитет
18	МРСК Сибири	Осуществляет передачу и распределение электроэнергии	Акционеры Персонал Общественность, Органы государственной	Социальная политика Охрана труда Благотворительность и спонсорство Антикоррупционная	Минус 237 млн руб.	Экологические затраты – 13935,79 тыс. руб. Затраты на охрану труда составили (обеспечение СИЗ) – 351343 тыс. руб.	Комитет по стратегии, развитию, инвестициям и реформированию

			власти СМИ	политика Охрана окружающей среды Закупочная деятельность		Затраты по снижению риска травматизма посторонних лиц - 153 762 тыс. рублей	Комитет по надежности Комитет по аудиту, Комитет по кадрам и вознаграждениям Комитет по технологическому присоединению к электрическим сетям
19	МТС	Ведущий мульти- сервисный телекоммуни- кационный оператор в России	Акционеры Инвесторы Клиенты Партнеры Регуляторы Профессиональные сообщества СМИ Работники	Благотворительность Поддержка и трудоустройство инвалидов Экология Социальные программы	49,5 млрд руб.	Расходы Группы МТС на КСО и благотворительность - 760,4 млн руб.	При Президенте МТС создан специальный комитет по КСО – совещательный орган, состоящий из представителей департаментов КСО, маркетинга, продаж и обслуживания, безопасности, управления закупками, связям с общественностью и комплаенс, а также партнеров и признанных экспертов в сфере КСО
20	НИАЭП	Оказывает услуги управления проектами по сооружению и	Акционеры Государственные органы контроля Финансовые учреждения Менеджмент	Экологическая и радиационная безопасность АЭС Охрана окружающей среды Ответственные закупки	15 399 млн руб.	Совокупные затраты на ООС и экологические платежи - 2724,0 тыс. руб. Экономия по результатам проведения открытых конкурентных процедур - 7522,6	Профильные Комитеты при Совете директоров АО «НИАЭП» отсутствуют.

		модернизации сложных инженерных объектов	СМИ Заказчики Международные организации Органы гос. власти Органы, представляющие интересы работников Органы местного самоуправления Общественные Организации Поставщики Проф. Ассоциации Персонал; Население Регионов Научное сообщество	Развитие персонала Социальная политика и программы Развитие регионов присутствия Диалог с заинтересованными сторонами в ходе подготовки отчета		млн руб. Благотворительность – 86 млн руб. Грант по конкурсу благотворительных проектов – 11 млн руб. Общая сумма предотвращенного антикоррупционного ущерба – 94,43 млн руб.(в основном закупочная деятельность)	При президенте действуют Комитет публичной отчетности и Комиссия заинтересованных сторон
21	Нижнекамск-нефтехим	Лидер нефтехимической отрасли России	Акционеры Инвесторы Федеральные органы Работники Местное сообщество Поставщики Профессиональные союзы Потребители СМИ НКО	Охрана окружающей среды Промышленная безопасность Охрана труда Безопасность пищевой продукции Противодействие коррупции Социальное партнерство Социальные программы (собственный персонал и население регионов присутствия)	26482585 тыс. руб.	Затраты на реализацию экологических программ – 740,1 млн руб. Охрана труда - 655018 тыс. руб.	Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям
22	НОВАТЭК	Крупнейший российский независимый производитель	Не выделены	Охрана окружающей среды Благотворительность Спонсорство Социальные программы	214 466 млн руб.	3,8 млрд руб.- социальные инвестиции и расходы на охрану окружающей среды,	Комитет по аудиту Комитет по вознаграждениям и номинациям

		природного газа		(персонал и население: народы крайнего Севера)		промышленную безопасность и охрану труда Объем прямого финансирования благотворительных проектов, культурных и образовательных программ, а также на поддержку коренных малочисленных народов Севера – 1 млрд руб.	Комитет по стратегии
23	Новолипецкий металлургический комбинат	Вертикально-интегрированная металлургическая компания, крупнейший в России и один из самых эффективных в мире производителей стальной продукции.	Акционеры Инвесторы Аналитики инвестиционных фондов и банков Менеджмент компании Потенциальные поставщики Клиенты Сотрудники компании Профсоюзные организации Общественные организации Органы власти Жители регионов	Экология и охрана окружающей среды Социальные программы Энергоэффективность Развитие местных сообществ Благотворительность	967 млн долл.	Инвестиции в развитие регионов присутствия – 3,3 млрд руб. Инвестиции в обучение персонала – 3,3 млн руб. Охрана труда и промышленная безопасность - 1,5 млрд руб. затраты на природоохранные мероприятия - 6,5 млрд руб.; Благотворительность – 400 млн руб.	Комитет по стратегическому планированию Комитет по аудиту Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике
24	ПАО «ГМК «Норильский никель»	Лидер горно-металлургической промышленности России, крупнейший в мире производитель никеля и палладия, один из	Персонал Акционеры и инвесторы Бизнес-партнеры Федеральные органы власти Местные сообщества Российские и международные некоммерческие	Промышленная безопасность и охрана труда Экологическая политика и природоохранная деятельность Качество продукции Развитие человеческого капитала Социальные программы Антикоррупционная	104, 1 млрд руб.	Расходы и инвестиции на охрану окружающей среды – 23,6 млрд руб. Затраты на мероприятия по охране труда – 10,7 млрд руб. Затраты по Программе улучшения социально-бытовых условий – 396 млн руб. Ежегодный грантовый фонд Конкурса социальных проектов	Комитет по аудиту Комитет по стратегии Комитет по бюджету Комитет по корпоративному управлению, кадрам и

		крупнейших производителей платины и меди	организации	деятельность Благотворительность ОРВ		благотворительной программы «Мир новых возможностей» - 100 млн руб. Социальные программы для персонала – 8593 млн руб. Благотворительность – 3703 млн руб. Спонсорство (спортивные проекты) – 1044 млн руб. Инвестиции в проекты социальной направленности и развитие объектов социальной инфраструктуры - 2680 млн руб. Решение прорывных инфраструктурных задач – 2423 млн руб.	вознаграждениям
25	Объединенная металлургическая компания (АО ОМК)	Крупнейший российский производитель металлопродукции для ведущих энергетических, транспортных и промышленных компаний.	НКО Органы исполнительной власти Муниципальные организации Сотрудники ОМК Топ-менеджмент Благополучатели Партнеры Потребители	Ответственное ведение бизнеса Участие в жизни сообществ и их развитие Экологическая безопасность и охрана труда Взаимодействие с потребителями (надежность и качество продукции)	10 млрд руб.	Затраты на благотворительные и спонсорские проекты в регионах своего присутствия свыше 825 млн руб.; Расходы на реализацию социальных программ для персонала – 747 млн руб.	СД - отсутствует
26	ОГК-2	Крупнейшая российская компания тепловой генерации установленной мощностью 18 ГВт.	Не заявлены	Развитие персонала Охрана окружающей среды Ответственные закупки Энергосбережение Противодействие коррупции Предупреждение конфликта интересов	3002 млн руб.	Расходы и инвестиции в охрану окружающей среды - 1164 млн. руб.	Комитет по стратегии и инвестициям Комитет по аудиту Комитет по надежности Комитет по кадрам и

							вознаграждениям
27	РАО ЭС Востока (35 компаний)	Основной вид деятельности – управление энергетическими компаниями для эффективного и качественного удовлетворения спроса на электрическую и тепловую энергию в Дальневосточном федеральном округе	Акционеры и инвесторы Органы государственной власти Деловые партнеры, поставщики и подрядчики Клиенты и потребители Сотрудники и менеджеры компании	Надежное и бесперебойное производство и обеспечение электроэнергией и теплом Производство с учетом использования ресурсосберегающих технологий Соблюдение норм социально-трудовых отношений Обеспечение экологической и промышленной безопасности производства Социально-экономическое развитие территорий Безопасность и социально-бытовые условия производства	7 518 млн руб.	Реализация Программы развития ВИЭ холдинга РАО ЭС Востока позволит ежегодно экономить 2,06 млрд руб. Экологические платежи – 4,645 млн руб. <b>Штрафы</b> за несоблюдение экологического законодательства и нормативных требований - 249073445 руб. Общие расходы на охрану окружающей среды: по охране и рациональному использованию водных ресурсов – 935 119,47 тыс. руб.; по охране атмосферного воздуха - 72 025,04 тыс. руб. по охране окружающей среды от отходов производства и потребления – 374 523,46 тыс. руб. Льготные выплаты персоналу – 1080006 тыс. руб. Финансирование повышения квалификации сотрудников – 8208,7 тыс. руб. Затраты на обучение – 121,75 млн руб. Благотворительная деятельность, - около 460 млн руб. <b>Штрафы</b> за несоблюдение законодательства и нормативных требований - 7 578 763,00 руб.	Комитет по инвестициям и развитию Комитет по аудиту
28	Роснефть	Добыча, транспортировка и переработка нефти	Не заявлены  Из теста отчета: Акционеры Институциональны	Благотворительность Спонсорство Обучение и развитие персонала Охрана труда и	355,797 млрд руб.	Благотворительность – 5,559 млрд руб. Спонсорство - 763,7 млн руб. Охрана окружающей среды: Инвестиции 44,7 млрд руб.;	Комитет по стратегическому планированию Комитет по

			е инвесторы Персонал Население регионов Поставщики Подрядчики	промышленная безопасность Экологическая безопасность Охрана окружающей среды Энергосбережение		Затраты – 71,6 млрд руб.	кадрам и вознаграждениям Комитет по аудиту
29	ПАО Россети	Оператор энергетичес- ких сетей в России - одна из крупнейших электросете- вых компаний в мире	Инвесторы Сотрудники ПАО «Россети» и ДЗО Партнеры Государственные органы СМИ Международные партнеры и организации Поставщики оборудования Территориальные сетевые организации Региональные органы власти Потребители услуг	Обеспечение безопасных и комфортных условий труда Качество предоставления услуг Ответственный работодатель Молодежная политика Благотворительность Спонсорство Волонтерство Экология и природоохранная деятельность	81 602 млн руб.	Расходы на охрану труда – 3,35 млрд руб. Затраты на мероприятия по охране окружающей среды - 432785,622 тыс. руб. Плата за негативное воздействие на окружающую среду - 50 388,5 тыс. руб., в том числе: плата за сбросы в водные объекты и на водосборные площади 9181 тыс. руб.;; плата за выбросы в атмосферный воздух 1555 тыс. рублей; плата за размещение отходов 39653 тыс. руб.	Комитет по стратегии Комитет по аудиту Комитет по инвестициям, технической политике, надежности, энерго- эффективности и инновациям Комитет по кадрам и вознаграждениям
30	ПАО Ростелеком	Одна из крупнейших в России и Европе телекоммуни- кационных компаний национально- го масштаба	Акционеры Инвесторы Сотрудники Клиенты Регулирующие органы	Развитие качества услуг и клиентского Сервиса Развитие персонала Внешние социальные программы Развитие территорий присутствия Социальные проекты Экология Охрана труда Противодействие коррупции Энергосбережение	14391 млн руб.	Благотворительность – 294215,4 тыс. руб. Охрана труда 623,2 млн руб. Расходы и инвестиции на охрану окружающей среды – 70 498 тыс. руб.	Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям Комитет по стратегии Комитет по инвестициям Комитет по корпоративному управлению

31	ПАО РусГидро	Один из крупнейших российских энергетических холдингов	Акционеры и инвесторы Органы государственной власти Регулирующие и контролирующие органы Деловые партнеры, поставщики и подрядчики Клиенты и потребители Сотрудники и менеджеры компании Местные сообщества в регионах присутствия Компании Профессиональные сообщества и НКО Вузы и другие образовательные учреждения СМИ	Антикоррупция Социальная политика Безопасность и защита окружающей среды Энергоэффективность Благотворительность	27 159 млн руб.	Затраты на охрану труда 325,5 млн руб. 143,8 млн. руб. направлено на развитие кадрового потенциала Общие затраты на повышение энергоэффективности составили 35 538 млн руб. Благотворительность – 571 млн руб.	Не выделены
32	Сегежа групп (Головная (активодержащая) организация ООО «ЛесИнвест»)	Сегежа групп стала первой компанией в лесной промышленности России, подготовившей Отчет об устойчивом развитии. Отчет	Акционеры и инвесторы Региональные власти Местные сообщества Сотрудники Потребители Поставщики Бизнес-партнеры	Ответственное лесопользование Управление экологическим воздействием Развитие персонала Благотворительность Производственная безопасность и охрана труда Антикоррупционная	2 787 млн руб.	Предотвращение травматизма – 6,8 млн руб. Затраты на лесовосстановительные, лесохозяйственные и противопожарные работы – 555 млн руб. Выплаты за негативное воздействие на окружающую среду: нормативные – 7 225,41 тыс. руб.,	Комитет по стратегии, Комитет по аудиту, Комитет по назначениям и вознаграждениям, Комитет по дисциплине, по безопасности При генеральном

		написан по последнему стандарту GRI4		политика		сверхнормативные – 6 668,2 тыс. руб. (всего: 13965,06 тыс. руб.) Общие расходы на охрану окружающей среды - 156 202,4 тыс. руб. (российские активы); 211 239 EUR (зарубежные активы)	директоре – Комитет по дисциплине
33	Сетевая компания	Инфраструктурная компания Республики Татарстан по передаче электроэнергии	Акционеры Заказчики и потребители Бизнес-партнеры, поставщики и подрядчики Органы, представляющие интересы сотрудников Компании Органы местного самоуправления Государственные органы контроля (надзора) Профессиональные ассоциации и отраслевые организации Органы государственной власти Научное сообщество Менеджмент Компании Население регионов присутствия Средства массовой информации	Экономическая результативность Развитие персонала Безопасность, надежность, бесперебойность энергоснабжения Охрана окружающей среды (экология) Охрана труда Реализация социальных программ Благотворительность Антикоррупционная политика	3,3 млрд руб.	Выплаты в бюджет на охрану окружающей среды – 207, 32 млн руб. Социальные выплаты по коллективному договору – 510,7 млн руб. Предотвращенный экологический ущерб – 45,3 млн руб. Организация оздоровления и отдыха сотрудников – 55 017 тыс. руб. Затраты на средства индивидуальной защиты – 194 644,78 тыс. руб. Реконструкция парка Победы – 80 млн руб.	Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям Комитет по инвестициям

			Образовательные организации Общественные экологические социальные и благотворительные организации				
34	СУЭК	Один из лидеров мировой угольной отрасли и крупнейший производитель энергетического угля на российском рынке	Финансовые институты Акционеры и потенциальные инвесторы • Сотрудники компании • Потребители, поставщики и деловые партнеры Население регионов присутствия • Органы государственной власти	Эффективность производства и качество продукции Производственная безопасность Экологическая результативность, безопасность и эффективность Развитие человеческого ресурса Антикоррупция Участие в развитии местных сообществ	200 млн долл. США	Инвестиции в развитие местных Сообществ - около 1,4 млрд руб. Расходы на социальные выплаты в рамках коллективных договоров - 1,354 млн руб.	Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям Комитет по стратегии
35	Татнефть им. В.Д. Шашина	Нефтехимический комплекс	Не выделены  Из текста отчета: Акционеры Инвесторы Партнеры Органы власти Местные сообщества Сотрудники Профсоюзы	Гарантии качества товаров Обеспечение безопасных условий труда Содействие социально-экономическому развитию регионов деятельности Содействие развитию образования, культуры и спорта Поддержка социально уязвимых слоев населения Снижение техногенного воздействия на	85 млрд руб.	Инвестиции в социальную сферу – 540 млн руб. Проведение Спартакиады - 8,03 млн руб. Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану атмосферного воздуха – 828,3 млн руб. Охрана труда – 478 135,8 тыс. руб. Обеспечение работников средствами индивидуальной защиты – 82862,1 тыс. руб. На обеспечение жителей региона чистой питьевой водой – 49,9 млн рублей.	Комитет по корпоративному управлению Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям Комитет по раскрытию информации

				окружающую среду Рациональное использование природных ресурсов			
36	Техснабэкспорт	Один из крупнейших мировых поставщиков продукции ядерного топливного цикла. В составе 3 российских и 6 зарубежных компаний	Госкорпорация «Росатом» Заказчики западные энергокомпании Поставщики Персонал компании и ее дочерних обществ Конкуренты	Антикоррупция Экология Благотворительность Социальные программы Энергосбережение	59,9 млрд руб.	Социальные программы – 13,6 млн руб. Благотворительность – 2.1 млрд руб.	Не выделены
37	ТрансКонтейнер	Российский интермодальный контейнерный оператор, оперирующий крупнейшим в России парком контейнеров и фитинговых платформ на всей сети железных дорог	Акционеры и инвесторы ПАО «ТрансКонтейнер» Клиенты и партнеры Общества Регуляторы (Российская Федерация и Великобритания). Профессиональные сообщества и СМИ. Работники Общества	Не отражены в отчете	1 850 291 млн руб.	Нет информации	Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям Комитет по стратегии
38	<u>Уралкалий</u>	Ведущий вертикально интегрированный мировой производитель калия	Акционеры и инвестиционное сообщество Покупатели и партнеры Сотрудники Профсоюзы Правительство и	Промышленная безопасность и защита окружающей среды Обеспечение геологической безопасности Безопасность и охрана	10 150 млн руб.	Социальное инвестирование – 5,7 млн долл. США	Комитет по аудиту Комитет по назначениям и вознаграждениям Комитет по инвестициям и развитию

			местные органы власти Местные сообщества Средства массовой информации	труда Ответственное использование водных ресурсов Обеспечение энергоэффективности Продовольственная безопасность Развитие региона присутствия: Поддержка муниципалитетов и благоустройство, общественных и религиозных организаций, сферы образования и культуры			Комитет по корпоративной социальной ответственности
39	АО Уральский электрохимический комбинат	Предприятие ГК по атомной энергии «Росатом» входит в топливный дивизион вертикально интегрированной структуры российской атомной отрасли	Акционеры Трудовой коллектив Потребители Федеральные и региональные органы власти Органы местного самоуправления Поставщики и партнеры Дочерние и зависимые общества Общественные Организации Экологические организации	Развитие территории деятельности Благотворительность Спонсорство	5 786 млн руб.	Социальные расходы – 218,4 млн руб. Расходы на благотворительность 5,4 млн руб., в т.ч. на гранты в области науки, культуры, образования, охраны окружающей среды Затраты на подготовку кадров 16,9 млн руб. Затраты на охрану окружающей среды - 757 млн руб. Проект «Делаем для города» - 2,4 млн руб.	Не выделены
40	Фонд Тимченко	Благотворительный фонд Елены и Геннадия	Благополучатели и организации-грантополучатели Региональные	Основные направления благотворительности: поддержка активного долголетия,	-	Расходы на благотворительную деятельность - 545,4 млн руб. В том числе: Старшее поколение - 42,81 млн	Совет директоров отсутствует

		Тимченко. Один из крупнейших семейных фондов в России	операторы Партнёры фонда Профессиональное экспертное сообщество Органы государственной власти Сотрудники фонда, Учредители и члены Наблюдательного совета СМИ	развитие непрофессионального детского спорта, решение проблем социального сиротства, развитие регионов России средствами культуры, международное гуманитарное сотрудничество		руб. Спорт - 281,77 млн руб. Культура – 103,1 млн руб. Семья и дети - 53,2 млн руб.	
41	ФосАгро	Российская вертикально-интегрированная компания, один из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений	Инвестиционно-финансовое сообщество Деловые партнеры Клиенты и конечные потребители Региональные и муниципальные органы власти, местные сообщества, общественность и СМИ (GR и PR) Сотрудники и профсоюзы	Увеличение эффективности деятельности Внедрение передовой практики в сфере организации охраны труда и промышленной безопасности Природоохранная деятельность Энергоэффективность Развитие регионов по направлениям: инфраструктура, образование, спорт, пропаганда здорового образа жизни и культура	36 436 млн руб. Чистый долг - 105 165 млн руб.	Налоговые отчисления – 9,1 млрд руб. Популяризация спорта и здорового образа жизни – 400 млн руб. «ФосАгро-классы и реконструкция школ – 122 млн руб. Развитие городской среды – более 500 млн руб. Образование – 399 млн руб.	Комитет по аудиту Комитет по стратегии Комитет по вознаграждениям и кадрам Комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды Комитет по управлению рисками
42	ПАО ФСК ЕЭС	Российская энергетическая компания, оказывающая услуги по передаче электроэнергии	Акционеры Инвесторы Заказчики Потребители Бизнес-партнеры Поставщики Подрядчики	Обеспечение надежности и бесперебойности работы Энергоэффективность Антикоррупционная деятельность	17 870 млн руб.	Налоговые платежи - 26 171,6 млн руб. Экономический эффект от реализации мероприятий Программы энергосбережения - 60,304 млн руб. Экономический эффект	Комитет по аудиту Комитет по кадрам и вознаграждениям Комитет

		гии по Единой национальной электрической сети. Субъект естественной монополии	Персонал Профсоюзы Органы государственной власти Государственные органы контроля (надзора), регуляторы Органы местного самоуправления Профессиональные ассоциации и отраслевые организации Местные сообщества Научное и образовательное сообщество Общественные экологические, социальные и благотворительные организации СМИ	Персонал и социальная политика Экологическая ответственность		от закупочных процедур – 2,7 млрд руб. Благотворительная помощь юридическим и физическим лицам - 50,9 млн руб.	по стратегии Комитет по инвестициям
43	Электрохимический завод	Предприятие топливной компании «ТВЭЛ», входящей в Государственную корпорацию по ядерной энергии «Росатом»	Акционеры Партнеры Потребители продукции/услуг Поставщики Трудовой коллектив Органы государственной власти, местного самоуправления, контроля и надзора Общественные	Социальные программы Охрана окружающей среды Энергоэффективность Благотворительность Содействие социально-экономическому развитию территории присутствия: развитие социальной инфраструктуры и бизнес-среды Ответственность по	1 189 млн руб.	Расходы на персонал - 2 994 млн руб. Социальные программы для персонала - 236,9 млн руб. Затраты на мероприятия по охране труда - 126,7 млн руб. Затраты, связанные с обращением с отходами, очисткой выбросов и сбросов и ликвидацией экологического ущерба - 108,2 млн руб. Платежи предприятия за негативное воздействие на	Не выделены

			организации Средства массовой информации	налоговым обязательствам		окружающую среду – 1,102 млн руб. Благотворительность – 6 млн руб. Фонд развития предпринимательства г. Зеленогорска (1 грант, 1 займ) – 10,3 млн руб.	
--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--

Источник: составлено автором.