

Научная статья

Original article

УДК 331

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_6_282

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА
ПРЕДПРИЯТИИ**
IMPROVING CORPORATE GOVERNANCE AT THE ENTERPRISE



Салов Петр Алексеевич, аспирант, кафедра учета, анализа и экономической безопасности, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный экономический университет», [petrsalov@yandex.ru](mailto:petrshalov@yandex.ru)

Salov Pyotr Alekseevich, Graduate student, Economics Department of Accounting, Analysis and Economic Security, Federal state autonomous educational institution of higher education Samara state university, [petrsalov@yandex.ru](mailto:petrshalov@yandex.ru)

Аннотация. В эпоху глобальных экономических изменений корпоративное управление играет все более важную роль в развитии предприятий. Корпоративное управление наиболее широко применяется в акционерных обществах. Оно повышает открытость процессов управления и повышает доверие к предприятию. Вызовы современности обязывают нас усилить совершенствование корпоративного управления в России. Разделение труда между директорами, акционерами и высшим руководством должно быть четким.

В статье рассмотрены различные модели корпоративного управления, такие как англо-американская, немецкая, японская и предпринимательская модели. Для конкретного предприятия модель управления определяется участниками корпоративного управления. В статье определены участники,

объекты и структура корпоративного управления. Модель корпоративного управления должна основываться на принципах Организации экономического сотрудничества и развития, которые изложены в статье.

В статье также рассмотрены основные принципы усовершенствования корпоративного управления. Они заключаются в соблюдении законодательства, распределения ролей управления, мониторинге эффективности организации, оценке эффективности работы совета директоров.

В заключении делается вывод о необходимости улучшения внутренней структуры корпоративного управления.

Abstract. In the building of rapid economic development, corporate governance plays a more important role in the development of enterprises. Corporate participation in joint-stock companies. It promotes the openness of management processes and promotes trust in the enterprise. In Russia, we must strengthen the improvement of corporate governance. The division of labor between directors, shareholders and senior officials should be clear.

The article discusses various models of corporate governance, such as the Anglo-American, German, Japanese and entrepreneurial models. For selected enterprises, the management decision model is participatory corporate governance. In the article, the main participants, the foundations and structure of corporate governance. The corporate governance model should be subordinate to the bodies of economic cooperation and development, which are published in the article.

The article also discusses the main improvements in corporate governance. They consist in wide control, distribution of supervision, monitoring of an assessment, an estimation of efficiency of work of council of supervision.

In conclusion, a conclusion is made about the need for an internal structure of corporate governance.

Ключевые слова: корпоративное управление, промышленное предприятие, стратегия управления, мониторинг эффективности, модель принятия решения, управление рисками, инфраструктура управления

Keywords: corporate governance, industrial enterprise, management strategy, performance monitoring, decision-making model, risk management, management infrastructure

Введение

Современные стандарты управления предприятиями выделяют форму корпоративного управления (КУ). Это форма часто применяется в акционерных обществах [1]. КУ предполагает разграничение прав собственности и прав управления. Корпоративное управление повышает открытость процессов управления, что позволяет увеличить доверие к организации и уменьшить финансовые риски [2].

Структура корпоративного управления является важной частью современных предприятий. Для улучшения внутренней структуры компании необходимо прояснить различные внутренние отношения. Разделение труда между директорами, акционерами и высшим руководством должно быть четким. Хотя они тесно связаны, близкие отношения могут легко привести к неясным полномочиям, что приведет ко многим проблемам, влияющим на нормальное развитие компании. Руководство компании должно сформулировать ряд соответствующих правил и положений, чтобы хорошо играть нормативную роль, регулировать полномочия старшего руководящего персонала, немедленно ограничивать случаи плохого поведения и иметь механизмы стимулирования поведения, которое способствует развитию компании.

Модели корпоративного управления

Схематично границы корпоративного управления можно представить, как показано на рисунке 1.



Рисунок 1 – Границы корпоративного управления

Существуют несколько моделей корпоративного управления [3]. Наиболее распространенные: англо-американская, немецкая, японская и предпринимательская модели. Их можно классифицировать по ряду параметров: система социальных ценностей, роль трудовых коллективов, основной способ финансирования, информационная асимметрия и другое (Таблица 1).

Таблица 1 – Модели корпоративного управления

Характеристики модели	Англо-американская	Немецкая	Японская	Предпринимательская модели
Система социальных ценностей	Индивидуализм, свобода выбора	Социальное взаимодействие и согласие	Взаимодействие и доверие	Неопределенная
Роль трудовых коллективов	Пассивная	Активная	Активная сопричастность	Экстремальное реагирование
Основной способ финансирования	Фондовый рынок	Банки	Банки	За счет близости к властным структурам
Информационная асимметрия	Менеджмент	Менеджмент	Главный банк	Предпринимательское ядро

Выстраивание модели на конкретном предприятии определяются участниками корпоративного управления [4, 5]. Состав участников представлен на рисунке 2.

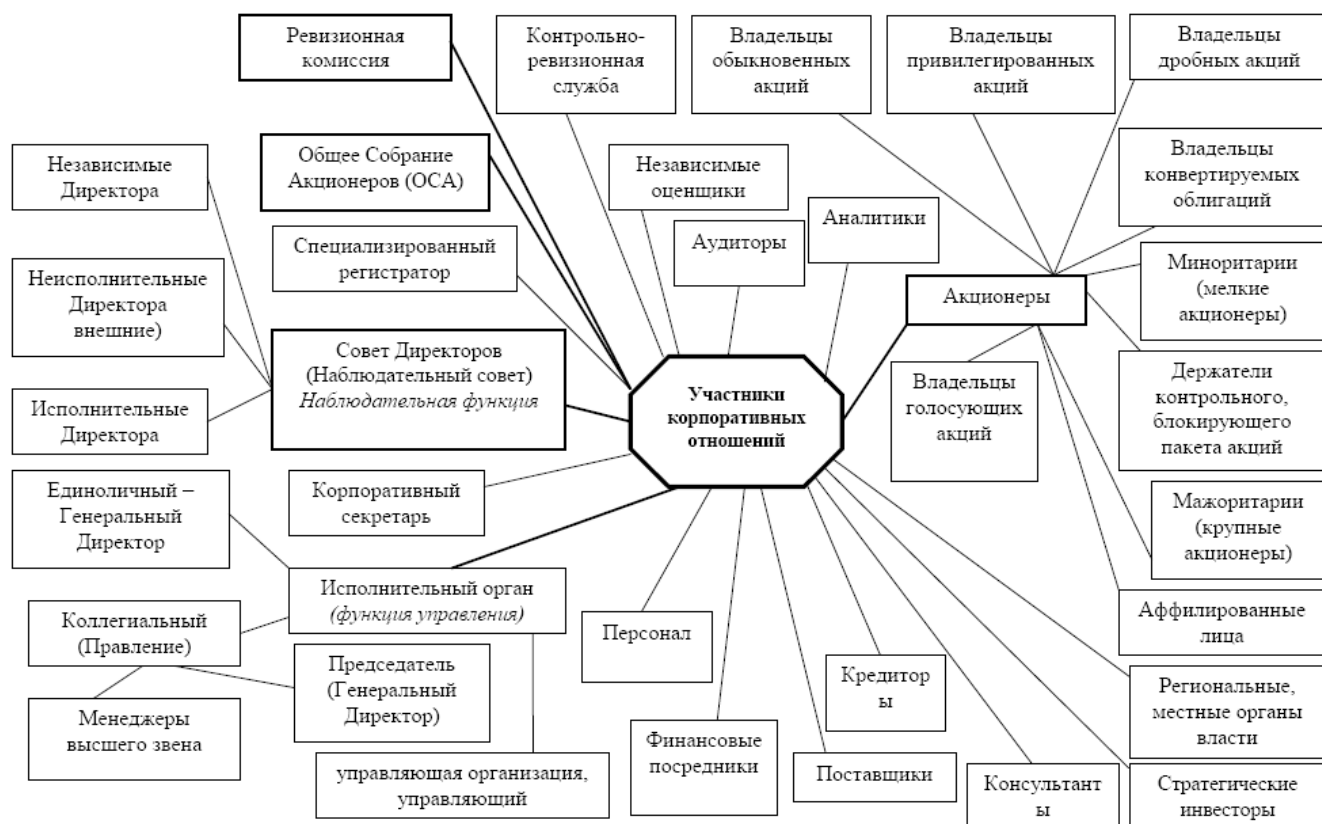


Рисунок 2 – Участники корпоративных отношений

Участники корпоративного управления производят управление объектами КУ (рисунок 3).



Рисунок 3 – Объекты корпоративного управления

Участники на всех уровнях компании имеют свои обязанности и полномочия (рисунок 4). Совет директоров, высшее руководство и сотрудники связаны между собой, не могут быть отделены от каких-либо отношений и должны разъяснить свои обязанности и следовать правилам [6].

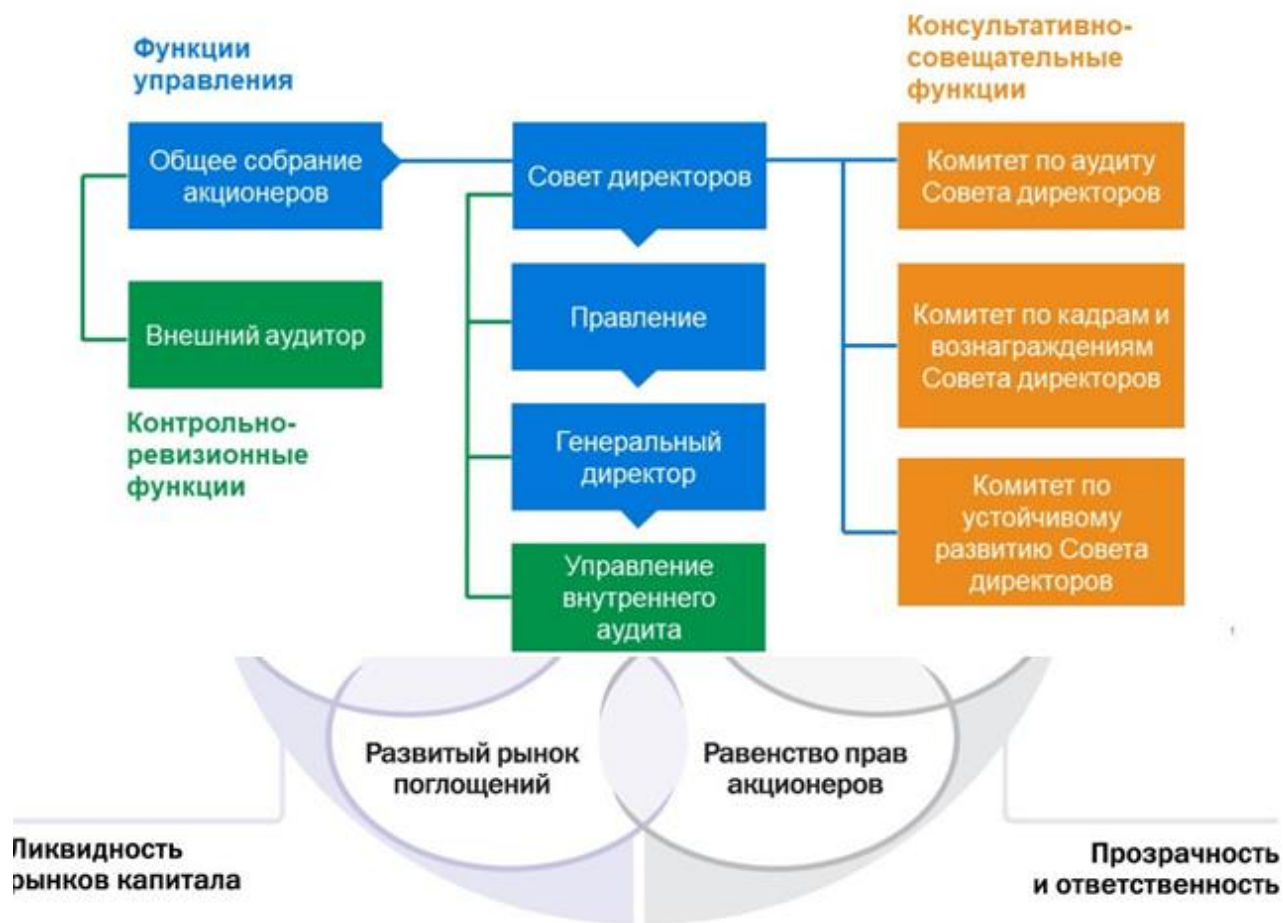


Рисунок 4 – Структура корпоративного управления

В то же время они также имеют свою собственную структуру, могут разрабатывать общие цели при соблюдении системы, предоставлять эффективные средства и лучше развиваться. Большая часть структуры корпоративного управления России использует систему «разделения властей». Права между советом директоров, акционерами и высшим руководством должны быть ограничены. Каждый уровень можно контролировать и сравнивать друг с другом, и права не могут быть предвзятыми в отношении одной стороны. Это обеспечит плавное развитие компании.

Состав совета директоров должен быть стандартизирован, его нельзя прописать произвольно, и он несет ответственность перед акционерами. Поскольку принятие решений может сильно повлиять на управление всей компанией, оно имеет решающее значение. При формулировании различных

правил мы должны думать во всех аспектах, добавлять больше дискуссий для формирования устойчивого развития.

Система внутреннего аудита фактически представляет собой эффективный надзор за внутренними финансовыми доходами и расходами компании и направлена на внутреннюю законность, эффективность и достоверность, что, несомненно, вызовет определенное давление на компанию. Система внутреннего аудита часто начинается с разных точек зрения, охватывает различные бюджеты финансовых доходов и расходов, контролирует расходы и укрепляет внутреннее управление.

Модель корпоративного управления конкретного предприятия учитывает специфику предприятия. Она должна подчиняться законодательству принципам и нормам, рекомендуемых Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

Принципы ОЭСР

Основные принципы корпоративного управления выглядят следующим образом:

- система корпоративного управления должна продвигать прозрачные и эффективные рынки, быть в соответствии с нормами права и четко сформулировать разделение обязанностей среди различных надзорных, регулирующих и органов исполнительной власти;
- система корпоративного управления должна быть разработана с учетом его воздействия на общие экономические показатели, целостность рынка и стимулы, которые он создает для рынка участников и продвижение прозрачного и эффективного рынка;
- юридические и нормативные требования, влияющие на практику корпоративного управления, должны соответствовать нормам права, прозрачны и осуществимы;

- разделение ответственности между различными субъектами КУ должны быть четко сформулированы и обеспечивать соблюдение общественных интересов;

- надзорные, регулирующие и правоприменительные власти должны обладать авторитетом, добросовестностью и иметь ресурсы для выполнения своих обязанностей в профессиональной деятельности объективным образом. Более того, их постановления должны быть своевременными, прозрачными и полностью объясненными.

- акционеры должны иметь возможность высказывать свое мнение, удалять членов правления. Их эффективное участие в процессах выдвижения и выборов должны быть облегчены;

- институциональные инвесторы, действующие в доверительном управлении должны раскрывать свои корпоративные политики управления, как они принимают решение об использовании их права голоса и как они управляют конфликтами интересов, которые могут поставить под угрозу их голосование.

- препятствия для трансграничного голосования должны быть устранены.

Один из самых ярких уроков последних лет заключается в том, что конфликты интересов широко распространены и могут быть весьма пагубным.

Усовершенствования корпоративного управления

Сформируем принципы усовершенствования корпоративного управления.

1. При эффективном управлении должны быть сбалансированы соблюдение законодательства, правил и кодексов практики с аспектами эффективности работы управляющего совета директоров (т. е. повышение эффективности организации посредством формулирования стратегии и разработки политики). В рамках этого процесса совет директоров должен уточнить свою позицию и понимание основных функций, которые он выполняет, в отличие от функций, выполняемых руководством. Знание роли совета и того, кто, что делает в отношении управления, имеет большое

значение для поддержания хороших отношений между советом и руководством.

2. Уточните роль совета директоров в стратегии [8, 9, 10]. Сегодня общепризнано, что правление играет важную роль в формулировании и принятии стратегического направления организации. Степень вклада совета директоров в стратегию будет варьироваться от одобрения с одной стороны до разработки с другой. Каждое правление должно определить, какую роль ему следует взять на себя, и разъяснить это понимание руководству.

3. Мониторинг эффективности организации [11]. Мониторинг эффективности организации является важной функцией совета директоров, а обеспечение соблюдения правовых норм является важным аспектом контрольной роли совета директоров. Это гарантирует, что принятие корпоративных решений согласуется со стратегией организации и ожиданиями владельцев. Лучше всего это сделать, определив ключевые факторы эффективности организации и установив соответствующие меры для определения успеха. Как совет директоров, директора должны установить согласованный формат отчетов, которые они контролируют, чтобы гарантировать, что все вопросы, о которых следует сообщать, действительно сообщаются.

4. Совет директоров нанимает генерального директора. В большинстве случаев одной из основных функций совета директоров является назначение, проверка, проработка и замена (при необходимости) генерального директора. Отношения между советом директоров и генеральным директором имеют решающее значение для эффективного корпоративного управления, поскольку они являются связующим звеном между ролью совета директоров в определении стратегического направления организации и ролью руководства в достижении корпоративных целей.

5. Управление рисками входит в обязанности совета директоров. Создание надежной системы надзора за рисками, управления ими и

внутреннего контроля является еще одной важной задачей совета директоров. Эффективное управление рисками способствует принятию более эффективных решений, поскольку позволяет лучше понять соотношение риска и вознаграждения, с которым сталкиваются все организации.

6. У директоров есть необходимая информация [12]. Лучшая информация означает лучшие решения. Регулярные документы совета директоров будут предоставлять директорам информацию, которая, по мнению генерального директора или руководства, им необходима. Но не у всех директоров одинаковые информационные требования, так как они различаются по своим знаниям, навыкам и опыту. Брифинги, презентации, выезды на места, индивидуальные программы развития директоров и т. д. — все это может предоставить директорам дополнительную информацию. Прежде всего, директора должны иметь возможность находить ответы на возникающие у них вопросы, поэтому рекомендуется доступ к независимой политике профессиональных консультаций.

7. Создайте и поддерживайте эффективную инфраструктуру управления [13, 14, 15]. Поскольку управление, в конечном счете, несет ответственность за все действия и решения организации, ему необходимо разработать конкретные политики, регулирующие поведение организации. Чтобы обеспечить четкое разграничение ответственности между советом и руководством, правлению особенно важно разработать политику в отношении делегаций. Также в этой теме находятся процессы и процедуры. Плохие внутренние процессы и процедуры могут привести к неадекватному доступу к информации, плохому общению и неосведомленному принятию решений, что приводит к высокому уровню неудовлетворенности среди директоров. Усовершенствования процессов заседаний совета директоров, повесток дня заседаний, документов совета директоров и структуры комитетов совета часто могут сделать разницу между посредственным советом и высокоэффективным советом.

8. Назначьте компетентного председателя. Исследования показали, что структура совета директоров и формальные правила управления менее важны для предотвращения нарушений корпоративного управления и корпоративных правонарушений, чем культура и доверие, созданные председателем. Как «лидер» совета председатель должен демонстрировать сильные и признанные лидерские качества, способность устанавливать прочные отношения с генеральным директором, а также иметь возможность проводить собрания и руководить процессами принятия решений группой.

9. Создайте доску навыков. Что важно для совета, так это то, что он хорошо понимает, какими навыками он обладает, и какие навыки ему требуются. Там, где это возможно, совет директоров должен стремиться к тому, чтобы его члены представляли надлежащий баланс между директорами, обладающими опытом и знаниями об организации, и директорами, обладающими специальными знаниями или свежим взглядом. Директоров также следует рассматривать в отношении дополнительных качеств, которыми они обладают, их «поведенческих компетенций», поскольку эти качества будут влиять на отношения за столом заседаний совета директоров, между советом директоров и руководством, а также между директорами и ключевыми заинтересованными сторонами.

10. Оценивайте работу совета директоров и директоров и используйте возможности для улучшения. Советы директоров должны осознавать свои сильные и слабые стороны, если они хотят эффективно управлять. Эффективность совета можно оценить только в том случае, если совет регулярно оценивает свою собственную работу и работу отдельных директоров. Улучшения, которые могут быть достигнуты в результате оценки совета директоров и директоров, могут включать в себя такие разные области, как процессы работы совета директоров, навыки директоров, компетенции и мотивация или даже отношения в совете директоров. Крайне важно, чтобы любые согласованные действия, вытекающие из оценки, выполнялись и

контролировались. Советы директоров должны рассмотреть возможность устранения слабых мест, выявленных в ходе оценок советов директоров, с помощью программ повышения квалификации директоров и совершенствования процессов управления.

Заключение

Совершенствование и развитие внутренней структуры имеет решающее значение для успешного продвижения вперед всей компании. Для устойчивого развития и уверенного роста необходимо совершенствовать структуру корпоративного управления. Внимательное отношение к внедрению каждой составляющей, разработка и реализация практического плана, целенаправленно проводимые эффективные реформы, позволят оказать существенное положительное влияние на улучшение внутренней структуры и успешность предприятия в современном мире.

Список источников

1. Рубин А.Г., Артющкова А.Ю., Пименов Г.Г. Проблемы оценки и повышения эффективности управления предприятием // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 12 (470). С. 177-184.
2. Мелихов В.Ю., Илюхина К.А. Совершенствование корпоративного управления предприятия на основе развития корпоративной культуры // Дельта науки. 2017. № 1. С. 17-19.
3. Пупенцова С.В. Выбор эффективного варианта использования активов в системе корпоративного управления // *π-Economy*. 2022. Т. 15, № 1. С. 80–93. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15106>
4. Мадьяров А.А. Корпоративная социальная ответственность в системе управления коммерческих банков // Славянский форум. - 2015. - № 1 (7) - с. 162-169.
5. Ордов К.В. Перспективы корпоративных финансов в условиях глобализации // Славянский форум. - 2014. - № 2 (6). - с. 96-99.

6. Цветков В.Я. Оценка жизненного цикла корпоративной информационной системы // Славянский форум. - 2014. - № 1 (5). - с. 359-363.
7. Шамарова Г.М. Корпоративная социальная ответственность: отечественный и зарубежный опыт // Славянский форум. - 2015. - № 1 (7). - с. 324-331.
8. Германов В.Е., Шайтура С.В. Классификация стратегий продвижения стартапов электронной коммерции // Славянский форум. - 2012. - № 2 (2) - с. 154-163.
9. Сафронов О.М. Подходы к регулированию природохозяйственной деятельности, как основы разработки стратегии региона // Славянский форум. - 2013. - № 1 (3) - с. 251-261
10. Шайтура Н.С. Геопространственный анализ и стратегии управления ресурсами - В сборнике: Методы и программные средства дистанционного зондирования Земли. Сборник научных трудов. Бургас, 2022. С. 191 -208.
11. Шайтура С. В., Васкина М. Ю. Комплексная цифровая модель мониторинга района // Экология урбанизированных территорий – 2019 - № 4. С. 71-76.
12. Шайтура С.В. Информация, данные, знания, система // Славянский форум. 2012. № 2 (2). С. 240-250.
13. Вегера А.В. Об оценке экономической эффективности коммерческой организации // Славянский форум. - 2015. - № 1 (7) - с. 37-42.
14. Шайтура С.В., Минитаева А.М., Жаров В.Г., Иванова В.В. Критерии эффективности сервиса // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2021. № 1. С. 137-143.
15. Эйдлина Г.М. Финансовая модель для оценки эффективности проекта // Славянский форум. - 2015. - № 2 (8). - с. 351-359.

References

1. Rubin A.G., Artyushkova A.YU., Pimenov G.G. Problemy ocenki i povysheniya effektivnosti upravleniya predpriyatiem // Vestnik CHelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2022. № 12 (470). S. 177-184.

2. Melihov V.YU., Ilyuhina K.A. Sovershenstvovanie korporativnogo upravleniya predpriyatiya na osnove razvitiya korporativnoj kul'tury // Del'ta nauki. 2017. № 1. S. 17-19.
3. Pupencova S.V. Vybor effektivnogo varianta ispol'zovaniya aktivov v sisteme korporativnogo upravleniya // π -Economy. 2022. T. 15, № 1. S. 80–93. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15106>
4. Mad'yarov A.A. Korporativnaya social'naya otvetstvennost' v sisteme upravleniya kommercheskih bankov // Slavyanskij forum. - 2015. - № 1 (7) - s. 162-169.
5. Ordov K.V. Perspektivy korporativnyh finansov v usloviyah globalizacii // Slavyanskij forum. - 2014. - № 2 (6). - s. 96-99.
6. Cvetkov V.YA. Ocenka zhiznennogo cikla korporativnoj informacionnoj sistemy // Slavyanskij forum. - 2014. - № 1 (5). - s. 359-363.
7. SHamarova G.M. Korporativnaya social'naya otvetstvennost': otechestvennyj i zarubezhnyj opyt // Slavyanskij forum. - 2015. - № 1 (7). - s. 324-331.
8. Germanov V.E., SHajtura S.V. Klassifikaciya strategij prodvizheniya startupov elektronnoj kommercii // Slavyanskij forum. - 2012. - № 2 (2) - s. 154-163.
9. Safronov O.M. Podhody k regulirovaniyu prirodohozyajstvennoj deyatel'nosti, kak osnovy razrabotki strategii regiona // Slavyanskij forum. - 2013. - № 1 (3) - s. 251-261
10. SHajtura N.S. Geoprostranstvennyj analiz i strategii upravleniya resursami - V sbornike: Metody i programmnye sredstva distancionnogo zondirovaniya Zemli. Sbornik nauchnyh trudov. Burgas, 2022. S. 191 -208.
11. SHajtura S. V., Vaskina M. YU. Kompleksnaya cifrovaya model' monitoringa rajona // Ekologiya urbanizirovannyh territorij – 2019 - № 4. S. 71-76.
12. SHajtura S.V. Informaciya, dannye, znaniya, sistema // Slavyanskij forum. 2012. № 2 (2). S. 240-250.
13. Vegera A.V. Ob ocenke ekonomicheskoj effektivnosti kommercheskoj organizacii // Slavyanskij forum. - 2015. - № 1 (7) - s. 37-42.

Московский экономический журнал. № 6. 2023

Moscow economic journal. № 6. 2023

14. SHajtura S.V., Minitaeva A.M., ZHarov V.G., Ivanova V.V. Kriterii effektivnosti servisa // Vestnik Kurskoj gosudarstvennoj sel'skohozyajstvennoj akademii. 2021. № 1. S. 137-143.

15. Ejdlina G.M. Finansovaya model' dlya ocenki effektivnosti proekta // Slavyanskij forum. - 2015. - № 2 (8). - s. 351-359.

Для цитирования: Салов П.А. Совершенствование корпоративного управления на предприятии // Московский экономический журнал. 2023. № 6.

URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-6-2023-28/>

© Салов П.А., 2023. Московский экономический журнал, 2023, № 6.