

На правах рукописи



АБУБАКАРОВ КУРБАН МАГОМЕДОВИЧ

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством: менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Грозный - 2019

Работа выполнена в ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Научный руководитель: **Иванова Елена Александровна,**
доктор экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Бездудная Анна Герольдовна,**
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента и инноваций
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный экономический университет»

Харчилава Хвича Патаевич,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент департамента корпоративных финансов и
корпоративного управления ФГБОУ ВО
«Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации»

Ведущая организация: **ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»**

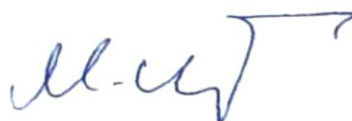
Защита состоится «15» ноября 2019 г. в 13-00 часов на заседании объединённого диссертационного совета по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук Д 999.127.02 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Чеченский государственный университет» по адресу: 364024, Чеченская Республика, г. Грозный, ул. А. Шерипова, 32, зал заседаний диссертационного совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»: www.rsue.ru; в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»: www.chesu.ru.

Автореферат размещен на сайте ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации: www.vak3.ed.gov.ru «14» сентября 2019 г.

Автореферат разослан «14» октября 2019 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д.э.н., доцент



М.В. Исраилов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования обусловлена потребностями российской экономики в совершенствовании системы корпоративного контроля компаний в условиях трансформации привычных схем и парадигм управления, постановки новых целей. Эффективно управляемые компании вносят более значительный вклад в национальную экономику и развитие общества в целом

Сегодня крупные российские компании вступили в новую фазу развития, когда главными задачами становятся рост их капитализации, упор на стратегическое управление и контроль. При этом компании вынуждены активнее взаимодействовать с внешней средой, непосредственно влияющей на систему управления организацией. Число заинтересованных сторон в деятельности компании возрастает в геометрической прогрессии, и игнорирование их интересов является серьёзным риском дестабилизации работы в долгосрочной перспективе.

Систему корпоративного контроля нельзя считать исключительно элементом внутреннего контроля. Базирующаяся на учёте интересов и требований всех групп заинтересованных сторон она представляет собой универсальный инструмент укрепления конкурентных позиций и репутации организации, выстраивания отношений как внутри, так и за рамками отдельной компании.

Для успешного функционирования системы корпоративного контроля необходимо тщательно проанализировать основные показатели её функционирования и четко сформулировать алгоритм контроля. Следует уделять особое внимание определению интересов всех заинтересованных сторон, способствующих эффективной реализации корпоративного контроля. В связи с этим особую важность приобретают вопросы формирования рациональной системы корпоративного контроля, определения перспективных направлений её развития, что и обусловило актуальность исследования и практическую ценность решения обозначенных проблем.

Степень разработанности проблемы. На сегодняшний день многие вопросы, касающиеся формирования и развития системы корпоративного

контроля в компаниях, являются дискуссионными и недостаточно изученными. Так, различные теоретические и методологические аспекты корпоративного управления и контроля, исследования основных концепций менеджмента, трансформирующихся в современных условиях, нашли отражение в работах таких отечественных и зарубежных ученых, как: Абрамов А., Александрова А., Ансофф И., Асаул А., Азуан А., Горохова А., Друкер Г., Иванова Е., Каплан Р., Канти Т., Костенкова Т., Мескон М., Мишурова И., Мусатова М., Нортон Д., Радыгин А., Секерин С., Энтов Р. и др.

Отдельным теоретическим и практическим аспектам совершенствования системы корпоративного контроля в компаниях посвящены работы Башиевой А., Васильевой М., Генса Г., Глушецкого А., Долгопятовой Т., Зайцевой О., Клейникова И., Кирилловой О., Корнеевой Т., Муллахметова Х., Никифоровой Н., Осипенко О., Сластенко А., Ускова К., Шихвердиева А. и др.

Вопросам в области внедрения системы сбалансированных показателей в практику работы компаний посвящены исследования: Айвазова А., Андроса С., Димитриади Н., Леденёва Е., Лобановой Т., Тютюнник А., Тютюнник Л., Хервинга Р., Шепелева М., Щёткиной В. и др.

В решение проблем взаимоотношений со стейкхолдерами следует отметить вклад Батаевой Б., Батурина Г., Волковой В., Гостевой М., Гуреева В., Зильберштейна О., Ивашковской И., Сергуниной Е., Тажитдинова И., Тихоновой В., Финогеевой А., Харина А., Чистяковой Ю. и др.

Однако проблемы разработки и реализации эффективной системы корпоративного контроля в компаниях, её совершенствования требуют дальнейших научных исследований, что предопределило постановку цели и задач диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в научном обосновании и развитии теоретико-методических направлений и инструментов совершенствования системы корпоративного контроля, обеспечивающей баланс интересов всех заинтересованных сторон.

В соответствии с поставленной целью был сформирован ряд задач для её достижения:

- изучить экономическую сущность и определить роль корпоративного контроля в компании;
- уточнить современную специфику проблемы эффективной реализации корпоративного контроля;
- исследовать направления совершенствования системы корпоративного контроля в теории и практике современного менеджмента;
- выявить влияние заинтересованных сторон на формы и методы корпоративного контроля;
- сформировать систему согласования интересов и требований заинтересованных сторон в процессе трансформации системы корпоративного контроля;
- провести оценку результативности системы корпоративного контроля с учетом интересов участников корпоративных отношений.

Объектом исследования являются институты и органы корпоративного контроля компаний.

Предметом исследования являются организационно-управленческие процессы, протекающие внутри системы корпоративного контроля компании, основные тенденции и закономерности её трансформации в современных экономических условиях.

Теоретико-методологическая основа исследования базируется на агентской и организационной теориях, теории заинтересованных сторон, системе сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности, а также фундаментальных исследованиях и научно-практических разработках, содержащихся в трудах российских и зарубежных учёных в области корпоративного менеджмента, корпоративного управления и контроля. Кроме того, использовались законодательные и нормативные документы, корпоративная финансовая и нефинансовая отчётность, результаты научных исследований по

данной проблематике, публикации и материалы научно-практических конференций по исследуемой теме.

Инструментарно-методический аппарат. Для анализа и решения поставленных задач использовался инструментально-методический аппарат, включающий общенаучные методы познания: обобщения, группировок, описания, анализа и синтеза, классификации и детализации, сравнения, а также методы экономической оценки, табличной и графической интерпретации данных.

Исследование выполнено в рамках Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (п.10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации; п.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).

Рабочая гипотеза диссертационного исследования базируется на том, что система корпоративного контроля компаний должна обеспечивать баланс интересов и выполнение объективных требований всех заинтересованных сторон, что и необходимо учитывать, в первую очередь, при её формировании. Реализация данного принципа возможна при условии, что система

корпоративного контроля будет основываться на ключевых показателях деятельности, имеющих как финансовый, так и нефинансовый характер, что позволит выработать принципиально новые схемы управления в компании, обеспечивающие эффективность и результативность её экономической деятельности, реализацию прав всех стейкхолдеров.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Сущность корпоративного контроля связана с правом каждой заинтересованной стороны осуществлять отдельные функции контроля, иметь своевременный доступ к показателям, отражающим экономическую эффективность компании. Устойчивость компании на рынке в долгосрочном периоде непосредственно зависит от эффективности её взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, что является залогом результативного решения возникающих проблем, связанных как с её основной деятельностью, так и касающихся реализации прав собственности. До тех пор, пока интересы каждого стейкхолдера не будут учтены и не будут успешно реализованы в рамках системы корпоративного контроля, невозможно говорить о формировании эффективной системы корпоративного управления в России.

2. Корпоративный контроль в российских компаниях сформировался в большей степени в юридическом аспекте, как реализация права акционеров, владельцев различных пакетов акций, на участие в управлении компанией. Однако, по своей сути, это мощный инструмент управления, состоящий из двух частей, неразрывно связанных друг с другом, - внешнего и внутреннего аспектов контроля. С точки зрения менеджмента, основой корпоративного контроля является мониторинг реализации стратегии компании всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) при неразрывности форм внешнего и внутреннего контроля.

3. Поскольку невозможно создать универсальную систему корпоративного контроля в силу индивидуальной и неоднородной структуры стейкхолдеров в каждой компании, то необходима разработка ключевых

показателей деятельности компании по основным, наиболее перспективным направлениям, которые будут включать как финансовые, так и нефинансовые параметры, что позволит решить проблему взаимоувязки различных аспектов функционирования организации. Этот шаг будет иметь значение для удовлетворения требований всех без исключения заинтересованных сторон компании, позволит сделать отчётность более универсальной и полной.

4. Решить проблемы недостаточной действенности форм и методов корпоративного контроля в практике российских компаний возможно, во-первых, при условии выработки чётких алгоритмов защиты прав собственности и реализации права контроля за ней, позволяющих предотвратить корпоративные конфликты с заинтересованными сторонами и своевременно пресекать попытки недобросовестного поведения менеджмента, во-вторых, при осуществлении мер по оптимизации структуры органов управления компанией на основе четкого распределения объёма компетенций, закреплённых за каждым органом, и усиления ответственности менеджмента компаний посредством реализации превентивных процедур, и, наконец, в процессе совершенствования системы контроля, как публичных компаний, так и компаний закрытых форм ведения бизнеса, посредством внедрения норм регулирования, соответствующих лучшей практике и ключевым принципам корпоративного управления.

5. Необходимость постоянного совершенствования системы корпоративного контроля и инструментов реализации контроля заставляет компании создавать рабочие группы или наделять функциями по управлению взаимоотношениями со стейкхолдерами существующие структурные подразделения. Однако в данных условиях необходимо формировать информационную базу в компании с целью систематизировать данные о стейкхолдерах, что невозможно без совершенствования методик применения новейших инструментов взаимодействия, проведения регулярного анкетирования по вопросам удовлетворения требований всех заинтересованных сторон в системе корпоративного контроля.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в научно-методическом обосновании направлений развития системы корпоративного контроля в компании и определении комплекса ключевых показателей деятельности организации для формирования на их основе финансовой и нефинансовой отчетности с целью осуществления контроля за соблюдением интересов всех заинтересованных сторон.

К конкретным результатам научной новизны можно отнести следующее:

1. Уточнена сущность корпоративного контроля как наиболее результативного управленческого инструмента определения соответствия тактических задач и разрабатываемой корпоративной стратегии, связанная с правом каждой заинтересованной стороны осуществлять контролирующие функции и иметь своевременный доступ к показателям эффективности деятельности компании в процессе оценки выполнения целевых показателей по ключевым направлениям деятельности организации (инвестиционные вложения в которые будут экономически целесообразными в долгосрочной перспективе) с последующим формированием как финансовой, так и нефинансовой отчетности, позволяющей индивидуализировать контроль в разрезе выделенных групп заинтересованных сторон в условиях постоянно меняющейся внешней и внутренней среды организации (п.10.17. Формы и методы корпоративного контроля; п.10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Корпоративные стратегии).

2. Выявлены специфические черты системы корпоративного контроля в современных российских условиях: недостаток эффективных инструментов контроля, обусловленных сверхконцентрированной структурой собственности; участвовавшие случаи недобросовестного поведения крупных стейкхолдеров и менеджмента компаний, входящих в её органы контроля и управления, нацеленного против интересов держателей мелких пакетов акций компании; безынициативность отечественных институциональных инвесторов в вопросах

осуществления корпоративного контроля, в силу незначительной доли их участия в структуре капитала компаний; наличие в ряде компаний формальных схем контроля, не позволяющих принимать объективные управленческие решения; ограничение доступа к существенной информации о деятельности компании для миноритарных стейкхолдеров; отсутствие объективного видения средними и мелкими компаниями необходимости внедрения ключевых норм корпоративных стандартов и лучшей практики разработки систем корпоративного контроля (п.10.17. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля).

3. Разработан механизм согласования интересов всех групп заинтересованных сторон, включающий: создание рабочей группы по взаимодействию со всеми заинтересованными сторонами; выделение основных характеристик системы корпоративного контроля; выявление групп заинтересованных сторон в рамках системы корпоративного контроля; расстановку приоритетов требований внутри групп заинтересованных сторон; формулирование стратегических интересов по каждой группе заинтересованных сторон; определение перечня и объёма ресурсов, необходимых для достижения целевого значения показателей в рамках системы корпоративного контроля; достижение баланса требований и гармонизации интересов всех групп стейкхолдеров на основе согласования их требований и развития форм стратегического партнерства (п.10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Развитие форм стратегического партнерства; п.10.17. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию).

4. Предложен алгоритм построения системы корпоративного контроля, заключающийся в определении заинтересованных сторон и выявлении их требований; оценке ключевых показателей деятельности и расчёте их целевых значений; формировании наряду с финансовой, нефинансовой отчётности на основе аналитических данных о деятельности компании с учётом требований заинтересованных сторон; выработке направлений информационного

взаимодействия компании с заинтересованными сторонами. Эффект от внедрения системы корпоративного контроля выражается в приращении стоимости активов компании (п.10.17. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию).

5. Выявлены направления развития системы корпоративного контроля российских компаний, структурированные по трём уровням управления: институциональному, функциональному и операционному. На институциональном уровне предусматривается решение проблем, связанных с совершенствованием нормативно-правовой базы при проектировании системы корпоративного контроля. На функциональном уровне целесообразно формирование базовых инструментов системы корпоративного контроля, её показателей и характеристик, которые должны основываться на интересах различных групп заинтересованных сторон. На операционном уровне осуществляется реализация мер, связанных с выработкой чёткого алгоритма управленческого воздействия на перспективные направления деятельности компании по итогам согласованных приоритетов развития компании (п.10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Содержание и методы стратегического контроля; п.10.17. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля).

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость исследования заключается в возможности использовать основные положения и выводы, представленные в диссертации, для дальнейших научных исследований, касающихся разработки и совершенствования системы корпоративного контроля, выбора ключевых показателей деятельности компании.

Теоретические выводы диссертационного исследования могут быть применены в качестве основы выстраивания взаимоотношений с заинтересованными сторонами при создании системы корпоративного контроля в компаниях, а также являются полезными при построении системы общего менеджмента в компаниях.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования

состоит в том, что предложенные в исследовании подходы и методы, выводы и рекомендации могут способствовать совершенствованию системы корпоративного контроля в компаниях, формированию нефинансовых систем отчетности.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе в ходе преподавания курсов по рассмотренной тематике, а также при повышении квалификации руководителей и специалистов компаний различных сфер деятельности.

Апробация результатов диссертационного исследования. Основные положения диссертационной работы были представлены, обсуждены и одобрены на региональных, всероссийских и международных конференциях и форумах.

Основные результаты работы, к примеру, принципы формирования нефинансовой отчетности компании, предложения по гармонизации взаимоотношений стейкхолдеров реализованы в АО «РН Банк», где в практических условиях прошли апробацию и внедрение, что подтверждено соответствующей справкой.

Ряд положений диссертационной работы, такие как рекомендации по совершенствованию системы корпоративного контроля в компаниях и развитию инструментария корпоративного контроля используются в учебном процессе Ростовского государственного экономического университета (РИНХ) при проведении лекционных, семинарских занятий и деловых игр по курсам «Корпоративное управление», «Инструментарий менеджмента», «Общий менеджмент», «Прикладные методы в управлении», а также при руководстве курсовыми и дипломными работами студентов-выпускников ВУЗа.

Публикации результатов исследования. По теме исследования опубликовано 13 научных работ объемом 10 авторских п.л., в том числе 1 монография объемом 4,8 авторских п.л., 5 статей объемом 2,98 авторских п.л. в научных изданиях, входящих в перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты на соискание ученой степени кандидата наук.

Структура и объём диссертации. В соответствии с заявленными целью и задачами структура диссертационного исследования состоит из введения, 8 параграфов, объединенных в 3 главы, заключения, списка литературы, включающего 109 источников, 5 приложений.

Диссертация имеет следующую структуру:

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ

1.1 Эволюция теоретических взглядов на сущность и значение корпоративного контроля

1.2 Факторы и условия, влияющие на формирование и развитие системы корпоративного контроля в теории и практике современного менеджмента

1.3 Анализ проблем современного этапа развития системы корпоративного контроля

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

2.1 Роль современных концепций и моделей менеджмента в трансформации системы корпоративного контроля

2.2 Влияние заинтересованных сторон на формы и методы корпоративного контроля

2.3 Возможности развития системы корпоративного контроля в интересах участников корпоративных отношений

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ С УЧЕТОМ ИНТЕРЕСОВ УЧАСТНИКОВ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ

3.1. Управление механизмом согласования интересов заинтересованных сторон в процессе развития системы корпоративного контроля

3.2. Формирование эффективной системы корпоративного контроля с учетом интересов участников корпоративных отношений (на примере ОА «РН БАНК»)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** аргументирована актуальность темы диссертационного исследования, описана степень разработанности и научная значимость исследуемой проблемы, сформулированы цель и решаемые задачи,

охарактеризована теоретико-методическая база работы, обоснованы положения, выносимые на защиту, раскрыты научная новизна и практическая значимость сформулированных диссертантом рекомендаций.

В рамках первой группы проблем, раскрывающей теоретические основы построения системы корпоративного контроля проведён анализ формирования системы корпоративного контроля в России, выявлены элементы данной системы, определена её институциональная структура, проведён анализ результативности внутренней системы контроля в компаниях, выявлена специфика работы органов управления компанией.

Анализ российской системы корпоративного контроля, её элементов и механизма показал, что начиная с 90-х годов посредством формирования ряда институтов финансового рынка и нормативной базы, сопровождающей зарождение акционерной собственности, в России стали закладываться элементы рыночных способов контроля. Укрупнение акционерных обществ, отделение права собственности от права управления привело к оптимизации и систематизации корпоративного контроля. Окончательно, как система корпоративный контроль сложился после преодоления последствий мировых финансовых кризисов, которые трансформировали рыночный контроль за счёт действия юридических механизмов ограничения злоупотреблений менеджмента и вовлечения в круг контролирующих лиц всех стейкхолдеров корпорации.

Подчеркнём, что современные управленческие задачи в области корпоративного контроля осложняются многочисленными вызовами со стороны экономической системы страны. Темпы изменений, происходящих в мире в последние годы, трансформируют привычные системы и парадигмы управления, задают новые цели развития, заставляют быстро адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды. Компании стали вынуждены взаимодействовать с внешней средой в большей степени, чем это было ранее, что также объясняет рост числа и расширение состава стейкхолдеров компаний в системе корпоративного контроля.

Исследование вопросов взаимодействия внешнего и внутреннего контроля позволило нам установить, что для эффективного функционирования корпоративного контроля как системы, необходимо тщательно изучить параметры её функционирования и алгоритм действия. Следует уделять особое внимание включению в систему всех групп заинтересованных сторон на разных этапах реализации корпоративного контроля. Данные положения осуществлены в отечественных компаниях не в полной мере, что и обуславливает актуальность их исследования с учётом современных управленческих концепций.

В научной литературе понятие корпоративного контроля трактуется с разных точек зрения: юридической, экономической и управленческой позиций, каждая из которых наделяет корпоративный контроль своими функциональными особенностями. С точки зрения менеджмента, корпоративный контроль понимается как набор управленческих функций, которыми наделены все органы управления корпорацией и их эффективное взаимодействие позволяет принимать оптимальные стратегические решения. С юридической точки зрения, под корпоративным контролем понимается надзор за деятельностью корпорации органами управления, согласно чётко наделённому объёму прав и полномочий каждого участника органов управления. С экономической точки зрения корпоративный контроль определяется как вид корпоративных отношений, при которых создаётся возможность влияния на деятельность корпорации посредством финансовых инструментов в виде акций и закреплённых в них объёмах прав участия в управлении и распределении прибыли.

Проведя анализ формирования системы корпоративного контроля в России, мы пришли к выводу, что она состоит из двух подсистем: внутреннего и внешнего контроля (рис. 1). При этом, внутренний контроль реализуется органами управления компании, а также уполномоченными сотрудниками и рабочими группами, внешний контроль же состоит из взаимодействия властных и финансовых институтов, формируя внешние условия сотрудничества по контролю за компаниями через механизмы фондового рынка и рынка корпоративного контроля или слияний и поглощений.



Рисунок 1 - Современная система корпоративного контроля в России¹

Теоретический анализ позволил нам заключить, что корпоративный контроль в России, в целом, сформировался как инструмент управления, поскольку, с точки зрения менеджмента основой корпоративного контроля является мониторинг реализации стратегии компании всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Однако, пока ещё он не получил широкого распространения и

¹ Источник: составлен автором.

внедрения в управленческую практику российских компаний в силу ряда причин. К таким причинам можно отнести недостаточную проработанность юридической базы, её противоречивость; безынициативность некоторых отдельных стейкхолдеров либо групп, или же напротив, чрезмерную инициативу, негативно влияющую на работу компании; отсутствие рекомендаций, нормативов и методик для построения системы корпоративного контроля в компаниях и, как следствие, непонимание необходимости внедрения данной системы в практическую деятельность.

Вторая группа изученных проблем касается исследования трансформационных процессов в системе корпоративного контроля российских компаний. В рамках этой группы проблем проведен анализ современных концепций и моделей менеджмента, установлена их взаимосвязь с трансформационными процессами в системе корпоративного контроля, определено влияние заинтересованных сторон на формы и методы корпоративного контроля, выявлены возможности развития системы корпоративного контроля в интересах всех участников корпоративных отношений.

Научный и технологический прогресс, изменения привычных систем и парадигм управления поставили человеческий фактор во главе всех ресурсов, одновременно предъявив высокие требования к профессиональным компетенциям. Проведённое в исследовании сравнение концепций управления свидетельствует об эволюции подходов к управлению в зависимости от общественной парадигмы (табл. 1). Наиболее эффективные концепции базируются на когнитивном анализе и моделировании, которые позволяют добиться доминирования индивидуального подхода в управлении. К числу таких моделей относят систему сбалансированных показателей (ССП). Для решения задачи формирования системы корпоративного контроля с учётом требований заинтересованных сторон нами предлагается основываться на данной модели, которая дополняет финансовые параметры учётно-аналитической системы

компании. Частным случаем ССП являются KPI (Key Performance Indicators) - ключевые показатели выполнения стратегии.

Таблица 1 - Сравнение концепций управления по выделенным критериям²

Критерии	Менеджмент по инструкциям (МВИ)	Менеджмент по целям (МВО)	Менеджмент по ценностям (МВВ)	Менеджмент через обучение (МВЛ)
Среда бизнеса	Стабильная, предсказуемая	Меняется, сложно предсказуемая	Непредсказуемая, динамичная	Турбулентная
Рынок	Массовый	Массовый; крупносегментированный	Мелкосегментированный, нишевый	Нишевый, фрагментированный
Продукт бизнеса	Простой, стандартизированный	Относительно сложный, стандартизированный	Сложный, индивидуализированный	Сложный, кастомизированный
Маркетинг	Покупается всё, что производится	Более тесное взаимодействие с клиентом	Индивидуальный подход к запросам	Партнерство с Клиентом
Характер труда	Однообразный, простой	Нетворческий, сложный	Творческий, сложный	Креативный, сложный
Структура	Иерархия	Многомерная иерархия	Проектная	Сеть, обучающаяся организация
Символ	Вертикаль	Пирамида	Матрица	Сеть
Стратегия	Будущее определено посредством переноса опыта прошлых лет на будущее	Будущее не определено и трудно прогнозируемо. Стратегическое планирование	Будущее неопределено и в этом источник развития. Я соревнуюсь сам с собой. Стратегический менеджмент	Будущее создаём мы. Непрерывная трансформация
Метод обеспечения качества	Жёсткие стандарты	Вариативность исполнения	Ориентация на запрос потребителя	Технологии, основанные на участии персонала
Тип поведения сотрудников	Сотрудник-функция	Сотрудник-манипулятор	Сотрудник – командный игрок	Сотрудник-партнёр
Тип менеджера	Авторитарный технократический начальник	Руководитель, способный увидеть образ будущего и сформулировать его в виде конкретных целей	Лидер, как некий «синтезатор» различных точек зрения, формирующий ценности	Тренер, заботящийся о достижениях команды, коллег
Корпоративная культура	Нормативная, низкоадаптивная	Процедурная, адаптивная	Основана на партнёрстве, доверии, вовлечении	Высокоадаптивная, созидательная, креативная
Убеждения, взгляды	«Я держу это на контроле», «Ситуация под контролем»	«Давайте решать это вместе», «Предлагаю еще раз посмотреть на ситуацию»	«Делай, налаживай, пробуй»	«Стратегический взгляд, ключевые компетенции, креативность»
Основной способ реализации управления	Прямое указание или инструкция, закреплённые приказом	Модель управления, закреплённая приказом	Процедура согласований и принятия решений закреплённая договором	Партнёрство, закреплённое в договоре

² Источник: составлена и доработана автором по данным Арутюнян Т. Управление изменениями от инструкций к обучению. – [Электронный ресурс.] – Режим доступа: <http://tigran-ka.ru/upravlenie-izmeneniyami/upravlenie-izmeneniyami-ot-instruktsij-k-obucheniyyu.html>.

Основной задачей менеджмента при построении системы корпоративного контроля является управление и интеграция отношений и интересов собственников, сотрудников, клиентов, поставщиков, местных сообществ и других групп заинтересованных сторон таким образом, чтобы обеспечить эффективную реализацию стратегии компании, развитие бизнеса в долгосрочной перспективе, исключить репутационные риски. Теория заинтересованных сторон предполагает результативное управление отношениями внутри компании и в её внешней среде, то есть в продвижении общих интересов.

Проанализировав данные годовых отчётов 40 публичных российских компаний на предмет взаимодействия с заинтересованными сторонами, мы сформировали группы заинтересованных сторон, наиболее часто встречающиеся на практике, и наиболее распространённые документы, регламентирующие взаимодействие с данными группами заинтересованных сторон (табл. 2). Данный анализ позволяет выделить максимальное количество групп внешних стейкхолдеров, регламентировать документально взаимоотношения с ними, а значит грамотно оценить требования каждой группы и формат их удовлетворения.

Таблица 2 – Наиболее распространённые в практике российских компаний группы заинтересованных сторон и документы, регламентирующие сотрудничество с заинтересованными сторонами³

Заинтересованные стороны	Регламентирующие документы
Все заинтересованные стороны	Устав; Кодекс корпоративного управления; Стратегия развития; Положения об информационной политике, политики в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, антикоррупционной политики.
Регуляторы	Принимают участие в работе официальных органов власти всех уровней, обсуждают вопросы и законопроекты, имеющие отношение к отрасли и проводимой в ней политике.
Акционеры	Положение об общем собрании акционеров; Положение о Совете директоров; Положения о комитетах при Совете директоров; Положение о Корпоративном секретаре; Положение о дивидендной политике;

³ Источник: составлена автором.

	<p>Положение о предоставлении информации акционерам; Положение об использовании инсайдерской информации и порядке информирования о сделках с ценными бумагами.</p>
Сотрудники	<p>Кодекс этических принципов; Политика управления персоналом; Стандарт приема персонала на работу и перевода на другую работу; Положение о наставничестве; Стандарт работы с кадровым резервом; Стандарт аттестации персонала; Стандарт обучения и развития персонала; Стандарт дисциплины труда; Стандарт награждения работников; Стандарт предоставления информации о кандидатах на замещение вакантных должностей; Правила внутреннего трудового распорядка работников; Положение о страховании работников от несчастных случаев на производстве; Положение об организации санаторно-курортного лечения и отдыха работников; Положение о системе управления промышленной безопасностью; Система обеспечения безопасности производства.</p>
Профсоюз	<p>Стандарт коллективного договора; Положение о комиссии по охране труда; Соглашение по охране труда.</p>
Ветераны и пенсионеры	<p>Положение об организации негосударственного пенсионного обеспечения работников; Положение об организации санаторно-курортного лечения неработающих пенсионеров, инвалидов труда; Корпоративные проекты адресной помощи пенсионерам.</p>
Деловые партнёры	<p>Стандарт о порядке регистрации поставщиков товаров (работ, услуг); Регламент материально-технического обеспечения структурных подразделений и дочерних обществ; Положение об организации договорной работы; Положение об организации закупки товаров с использованием электронной торговой площадки; Стандарт о порядке аккредитации потенциальных поставщиков при организации закупки товаров с использованием электронной торговой площадки; Положение об организации, ведении и автоматизированном учете претензионно-исковой работы; Регламент организации закупок товаров у предприятий, производящих уникальные товары; Стандарт по взаимодействию компании с предприятиями внешнего сервиса при оказании услуг; Стандарт инвестиционно-технической политики по расширению видов и повышению качества услуг отрасли; Положение о службе заказчика по информационным технологиям; Положение о конкурсе (тендере) на размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг.</p>
Потребители	<p>Положение о товарном знаке и порядке его использования; Порядок сбора и обработки информации об удовлетворенности потребителей; Устав обслуживания клиентов; Правила торговой практики в отношении реализации основной продукции компаний.</p>
Местные сообщества и общественные организации	<p>Соглашения с администрациями муниципалитетов и регионов; Положение об участии в общественных организациях.</p>

Исходя из логики построения предлагаемой нами модели корпоративного контроля (рис. 2), органы управления компанией, взаимодействуя с различными группами заинтересованных сторон, получают информацию о требованиях, пожеланиях и интересах всех групп стейкхолдеров. Далее, реализуя свои основные функции в системе корпоративного контроля компании, органы управления совместно, либо в составе рабочей группы формируют списки требований, определяют ключевые показатели развития, как по приоритетным направлениям деятельности компании, так и по основным аспектам взаимодействия с заинтересованными сторонами.

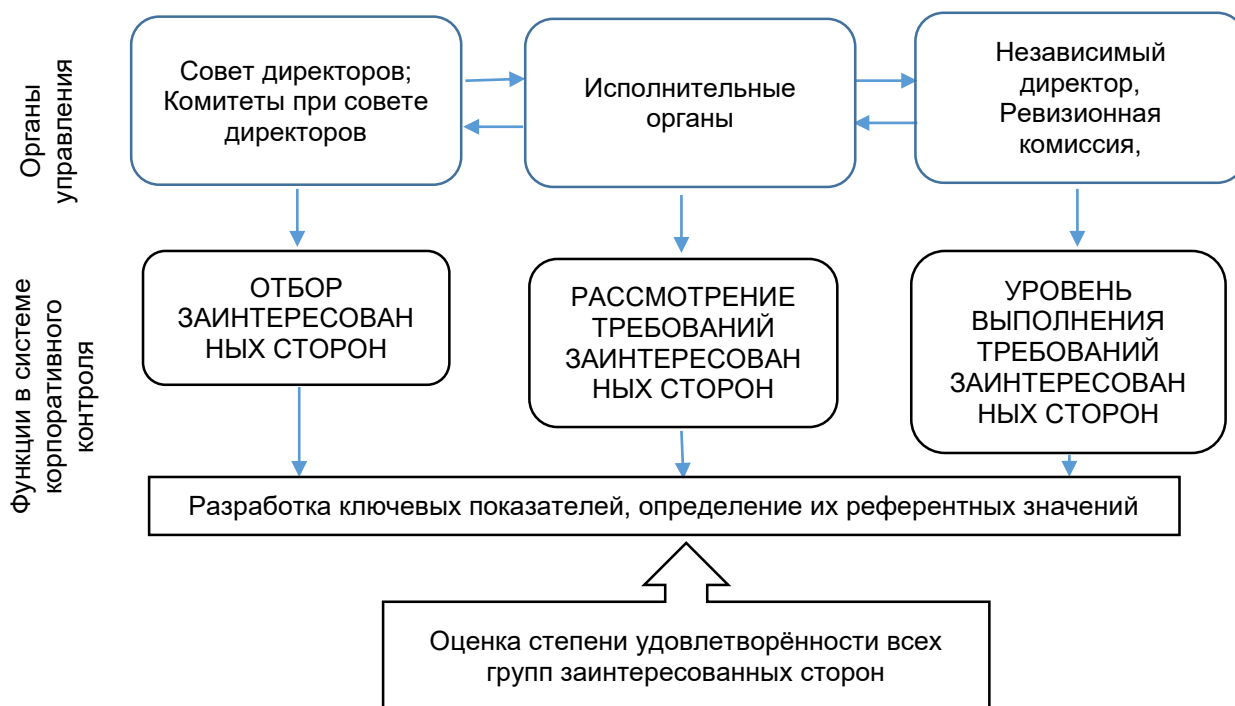


Рисунок 2 – Система корпоративного контроля, базирующаяся на ключевых показателях деятельности компании⁴

Полученные показатели анализируются и устанавливаются их целевые значения, а также референтные параметры этих значений. Целевые значения ключевых показателей развития компании являются своего рода эталонными. То есть, по достижению данных значений интересы заинтересованных сторон будут удовлетворены в полном объёме. Референтные значения представляют, своего рода, допустимый диапазон показателей, в рамках которого выполнение

⁴ Источник: составлен автором.

требований заинтересованных сторон будет не полным, но приемлемым. Далее определяются взаимосвязи между показателями, т.е. как изменение одного показателя влияет на направление изменения другого показателя. На основании этого определяются приоритетные показатели, изменение которых приводит к изменениям всех остальных ключевых показателей деятельности компании, следовательно, контроль за которыми должен быть особо тщательным.

Важнейшими отличительными особенностями предлагаемой нами модели корпоративного контроля являются: отбор ключевых показателей деятельности компании с учётом требований заинтересованных сторон, а также определение целевых параметров показателей с учётом степени удовлетворённости требований заинтересованных сторон. Отсюда, механизм формирования целевых параметров ключевых показателей базируется: на выявлении потребностей всех групп заинтересованных сторон предприятия; на определении взаимосвязи между потребностями заинтересованных сторон и ключевыми показателями развития компании; на отборе таких показателей развития, достижение целевых значений по которым приведёт к удовлетворению требований заинтересованных сторон в полной мере.

Третья группа проблем связана с изучением направлений совершенствования системы корпоративного контроля с учетом интересов участников корпоративных отношений. Автором проанализированы возможные варианты согласования требований заинтересованных сторон в процессе развития системы корпоративного контроля, а также проведена оценка эффективности системы корпоративного контроля с учетом интересов участников корпоративных отношений.

В целях оценки текущего опыта в части реализации компаниями мероприятий по сотрудничеству со стейкхолдерами, нами проведено практическое исследование взаимодействия крупных российских компаний с заинтересованными сторонами. Для исследования были отобраны компании, удовлетворяющие запросу о наличии системы корпоративного контроля и отчётности о взаимодействии с заинтересованными сторонами.

По итогам, были сделаны выводы о текущем состоянии российских компаний в области корпоративного контроля и взаимоотношений со стейкхолдерами. Результаты исследования показали, что 64% рассмотренных компаний публикуют списки заинтересованных сторон. В целом, формируют нефинансовую отчетность 66% компаний, и ещё 56% выделяют специальный раздел в нефинансовой отчетности для отражения результатов взаимодействия с заинтересованными сторонами за отчетный период. Кроме того, внутрикорпоративные стратегии, кодексы, стандарты размещают 80% из обследованных компаний, и 70% имеют специальное структурное подразделение, занимающееся вопросами социальной ответственности и управлением взаимоотношениями со стейкхолдерами. Таким образом, можно сделать вывод, что российские компании в настоящее время заботятся о своей репутации, стремятся быть социально ответственными, внедряют зарубежную практику принятия требований заинтересованных сторон и проводят мероприятия по взаимодействию с ними. Однако, не сложилось единого механизма, который определял бы принципы и порядок управления взаимоотношениями со стейкхолдерами и способствовал повышению эффективности взаимодействия с ними.

Задачи управления требуют постоянного совершенствования инструментов реализации корпоративного контроля, что повышает роль отчетности компании как одного из основных источников учетно-аналитического обеспечения принятия обоснованных управленческих решений. Корпоративная отчетность, по нашему мнению, должна подразделяться на две обязательных составляющих: финансовую и нефинансовую отчетность. Важно, чтобы эти две составляющих были комплиментарны друг другу, т.е. нефинансовая отчетность помогала раскрыть финансовые показатели, наглядно продемонстрировав числовые параметры в действии. Модель корпоративной отчетности компании представлена нами на рисунке 3.

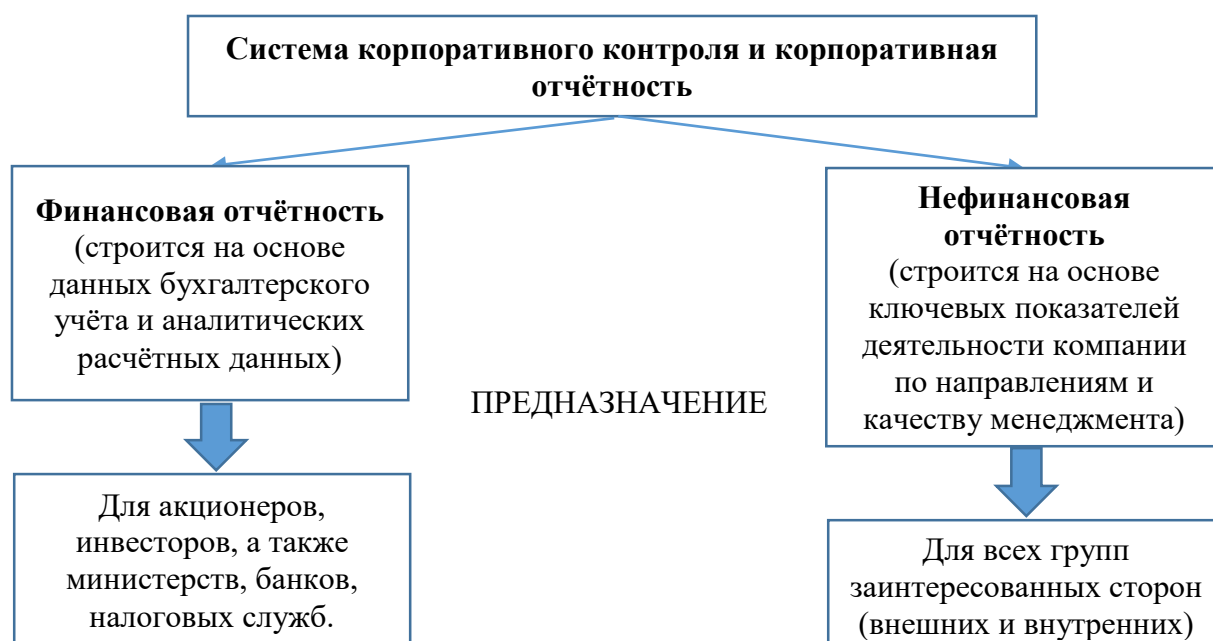


Рисунок 3 – Модель корпоративной отчётности компании⁵

Обобщив полученные результаты, нами апробирована и внедрена эффективная система корпоративного контроля (на примере АО «РН Банк»).

Целями разрабатываемой системы корпоративного контроля явились:

1. Определение заинтересованных сторон банка и выявление их требований.
2. Определение ключевых показателей деятельности и определение их целевых значений.
3. Внедрение модели корпоративного контроля и формирования нефинансовой отчётности на основе аналитических данных о деятельности банка с учётом требований заинтересованных сторон.
4. Определение основных направлений формулирования стратегии развития банка в направлении взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Ключевые показатели деятельности сосредоточены в четырёх перспективных направлениях, в рамках которых разрабатываются наборы показателей, позволяющих отслеживать деятельность банка в основных для него направлениях: «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Обучение и развитие персонала».

По перспективному направлению «Финансы» были выделены показатели

⁵ Источник: составлен автором.

рентабельности и качества активов, себестоимости банковских продуктов, показатели динамики объёмов кредитования, процентной маржи.

По направлению «Клиенты» были выделены такие ключевые показатели, как: удовлетворённость клиентов, удержание текущих и приобретение новых клиентов, доли рынков в целевых сегментах, лояльность клиентов по отношению к банку, готовность к долгосрочному сотрудничеству.

В направлении банковских бизнес-процессов отобраны ключевые показатели, которые имеют стратегическое значение для банка: эффективность бизнес-процессов, уровень автоматизации и информатизации бизнес-процессов.

Направление «Обучение и развитие персонала» включает показатели квалификации кадровых ресурсов, их производительность, объём вложений в развитие кадрового ресурса, показатель стабильности кадров, психологического климата в коллективе, компетенции кадров.

Для подтверждения эффективности внедрения системы корпоративного контроля внешние консультанты предложили участникам проектной группы перед началом работ по разработке и внедрению системы корпоративного контроля провести традиционный стратегический анализ деятельности и установить в соответствии с ним цели развития, сформировать стратегию, а также спрогнозировать результаты работы банка, необходимые для проведения расчетов по модели Ольсона.

Расчет эффекта от внедрения системы корпоративного контроля представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Эффект от внедрения системы корпоративного контроля на основе ключевых показателей деятельности организации (на примере АО «РН Банк») ⁶

	Данные без учёта внедрения		Данные с учётом внедрения	
	2016	2017	2016	2017
Активы, тыс. руб.	59 980 071	76 864 027	60 249 122	78 341 024
Обязательства, тыс. руб.	51 255 813	66 316 604	53 067 314	68 560 142
Чистый процентный доход, тыс. руб.	4 904 476	4 995 689	5 089 300	5 472 090
Прибыль, тыс. руб.	1 815 913	2 276 102	2 035 671	2 980 564
Рентабельность активов, (ROA)	3,03%	2,96%	3,37%	3,80%
Ставка дисконтирования	14%	14%	14%	14%
Стоимость активов банка, тыс. руб.	56 871 197	70 537 516	-	77 312 790
Эффект от внедрения, тыс. руб.	-	-	-	6 775 274

⁶ Источник: составлена автором.

В случае достижения целевых значений ключевых показателей деятельности компании, эффект от внедрения системы корпоративного контроля составит прирост стоимости банка на 6 775 274 тыс. руб.

Реализация предложенного алгоритма построения системы корпоративного контроля, заключающегося в последовательных действиях по определению заинтересованных сторон и выявлению их требований; оценке ключевых показателей деятельности и расчёте их целевых значений; формировании, наряду с финансовой, нефинансовой отчётности на основе аналитических данных о деятельности компании с учётом требований заинтересованных сторон; выработке направлений информационного взаимодействия компании с заинтересованными сторонами, продемонстрировала, что осуществление данных мероприятий менеджментом компаний даёт практические результаты, выражающиеся в реальном приращении стоимости активов компании. Дальнейшее совершенствование системы корпоративного контроля является целесообразным как на практике, так и в теоретических изысканиях, поскольку содержит финансовые и социальные резервы, выявление которых выведет компании на новый уровень развития, повысить их конкурентоспособность.

В заключении диссертации сформулированы основные выводы и результаты проведенного исследования.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах автора:

Монографии:

1. Абубакаров К.М. Развитие инструментов корпоративного контроля как фактор повышения эффективности корпоративного управления: монография / Е.А. Иванова, К.М. Абубакаров. – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс Рост. гос. экон. ун-та (РИНХ), 2019. – 8,75 п.л., в том числе авторских 4,8 п.л.

Статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендуемых ВАК при Минобрнауки России:

2. Абубакаров К.М. О становлении и развитии системы корпоративного контроля в российских компаниях // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2017. – №4(60). – 0,75 п.л.

3. Абубакаров К.М. Эволюция теоретических взглядов на систему корпоративного контроля в компаниях // Научный рецензируемый цитируемый журнал универсальной тематики КАНТ. – 2018. – №3(28). – 0,63 п.л.

4. Абубакаров, К.М. Ретроспективный анализ системы корпоративного контроля в России / Е.А. Иванова, К.М. Абубакаров // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2018. – № 6. – 0,4 п.л., в том числе авторских 0,2 п.л.

5. Абубакаров К.М. Роль современных концепций менеджмента в трансформации системы корпоративного контроля // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2019. – №.1(65) – 0,9 п.л.

6. Абубакаров, К.М. О проблемах реализации корпоративного контроля // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2019. – №1. – 0,5 п.л.

Публикации в других научных изданиях:

7. Абубакаров К.М. О сущности и роли корпоративного контроля в системе менеджмента компании / Новые направления научной мысли: материалы Международной научно-практической конференции. – Ростов н/Д: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 0,25 п.л.

8. Абубакаров К.М. Корпоративный контроль как важнейшая функция управления корпорацией // Вестник Чеченского государственного университета. – 2018. – № 2 (30). – 0,63 п.л.

9. Абубакаров К.М. О взаимодействии с заинтересованными сторонами деятельности компании в процессе становления системы корпоративного контроля / Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы: сборник статей XII Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и просвещение». – 2019. – 0,2 п.л.

10. Абубакаров К.М. Формирование системы внутреннего контроля в компании / Приоритеты мировой науки: эксперимент и научная дискуссия: сборник материалов II Международной научно-практической конференции (28 января 2019г.), Том 1. – Кемерово: ЗапСибНЦ, 2019. – 0,2 п.л.

11. Абубакаров К.М. Построение корпоративного контроля на основе сбалансированной системы показателей и ключевых показателей эффективности / Е.А. Иванова, К.М. Абубакаров // Научно-практический журнал «Заметки ученого». – 2019. – №1. – 0,3 п.л., в том числе авторских 0,15 п.л.

12. Абубакаров К.М. Влияние заинтересованных сторон на формы и методы корпоративного контроля / Per aspera ad astra – Через тернии к звездам: сборник

научных статей. Вып.13 / Ставропольский филиал РАНХиГС. – Ставрополь: Издательско-информационный центр «Фабула», 2019. – 0,38 п.л.

13. Абубакаров К.М. Проблемы и перспективы реализации системы корпоративного контроля / Перспективы науки и общества в условиях инновационного развития: сборник статей Международной научно-практической конференции (26 марта 2019 г., г. Волгоград) /в 2 ч. Ч.1 – Уфа: OMEGA SCIENCE, 2019. – 0,2 п.л.

Подписано в печать 14.09.2019 г. Формат 60x90 1/16
Бумага писчая. Печать-ризография.
Усл. п.л. 1,26. Тираж 150 экз.

Издательство ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»
Адрес: 364037, ЧР, г. Грозный, ул. Киевская, 33