

© **Манян Н. М., 2018**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В последнее время, тема корпоративного управления стала чрезвычайно актуальной в Российской Федерации. На данную тему проводятся круглые столы, конференции с участие не только российских практиков, но и международных, ей посвящаются многочисленные семинары и форумы. Однако, это все касается крупных и транснациональных компаний, в то время как немногие компании малого и среднего бизнеса осознают всю глубину и сложность системы корпоративного управления, которая подразумевает под собой прозрачность всех действий. Предметом корпоративного управления (КУ) является контроль совершения корпоративных действий, а само корпоративное управление может стать источником стратегических рисков.

Ключевые слова: стратегические риски, корпоративное управление, риски в корпоративном управлении, управление рисками, стратегия управления рисками

В настоящее время своевременное выявление стратегических рисков является важным элементом в корпоративном управлении, целью которого выступает минимизация отрицательных и максимизация положительных рисковых событий.

В трактатах великого китайского стратега Сунь-Цзы есть множество «рецептов победы», имея должный талант управленца большинство из них

возможно успешно реализовать и в бизнес стратегиях. Вот один из них: тот, кто хочет сражаться, должен сначала вычислить стоимость войны. Если переложить данный принцип в сферу корпоративного управления, то можно выявить аналогию: тот, кто хочет успешно реализоваться, должен сначала распознать и вычислить все возможные риски.

В основе многих теорий корпоративного управления (далее КУ) лежат проблемы агентских издержек. Акционеры (собственники компании) в идеальной модели КУ не участвуют в непосредственном управлении компанией и передают эту роль назначающимся менеджерам, те, в свою очередь, выполняя 80 % работы, получают лишь 20 % вознаграждения плюс некую мотивационную часть оплаты. Именно здесь и возникает конфликт интересов: у каждой стороны своё видение, не схожее с целями второго. Акционеры заинтересованы в долгосрочной и прочной позиции компании с низким уровнем риска, в то время как менеджеры желают достичь повышения денежного вознаграждения и собственной стоимости на рынке труда.

Так, согласно теории агентских издержек, менеджеры, генерирующие значительные свободные денежные потоки, не стремятся выплачивать дивиденды акционерами, а взамен зачастую предлагают акционерам финансировать в высокорисковые проекты либо выдвигают предложение о слиянии компаний для максимизации прибыли и собственных доходов.

В данном развитии событий интерес менеджеров — карьерный рост и текущее вознаграждение не совпадает с видением собственников, для которых прочные позиции компании в долгосрочной перспективе являются первоочерёдными. По итогу, акционеры несут издержки (агентские затраты):

- на контроль;
- на выплату вознаграждений;
- на покрытие ущерба от рисков.

Именно в этот момент необходимо наличие качественного корпоративного управления (КУ), которое позволит снизить совокупные агентские затраты, минимизирует риски и увеличит перспективную стоимость компании. Для этого создается еще одна по сути агентская и затратная структура — Совет директоров, который контролирует теперь уже субагентов — менеджеров. Также, в полномочия совета директоров входят вопросы стратегического управления, которые возникают в результате конфликта интересов, в том числе защита менеджеров от жадности инвесторов, а акционеров от нерасторопности менеджеров, которые в погоне за решением сиюминутных вопросов компании и повышении собственного благосостояния зачастую действуют не в интересах первых.

Профессиональный уровень корпоративного управления с использованием инструмента совета директоров подразумевает не только способность справляться с непредвиденными задачами на каждом этапе жизненного цикла организации, но и не менее важно, чтобы совет директоров не отклонялся стратегического вектора развития компании и успешно его реализовывал.

Какие стратегические угрозы позволят минимизировать создание «правильного» совета директоров? Это прежде всего:

- Слабый механизм контроля деятельности менеджеров. Необходимо менять систему мышления: в иерархии корпоративного управления совет директоров является буфером, отстаивающим интересы акционеров и следящий за действиями менеджеров. Для этого, СД должен состоять из независимых членов, которые не подотчетны мажоритарному собственнику, а действуют самостоятельно согласно корпоративному уставу, в рамках стратегии компании.

- Низкая прозрачность большинства компаний. Создание СД позволит повысить прозрачность принимаемых решений для всех собственников, в том числе миноритарных.

- Внедвидентные каналы распределения прибыли с применением нелегальных методов (различные финансовые схемы, увод активов, размывание пакетов активов). Усиление контроля и внедрение системы аудита позволит усилить контроль деятельности исполнительного органа.

Для формирования грамотной команды корпоративного управления необходимо правильное использование механизмов КУ, где совет директоров (СД) занимает ключевую позицию. Директора избираются общим собранием акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров (отметим, что не для всех компаний создание совета директоров является обязательным).

Закон об акционерных обществах устанавливает требования к минимальному количественному составу совета директоров: он не может быть менее 5 членов. Если в обществе более 1 000 владельцев голосующих акций, то совет не может быть менее 7 членов, а для обществ с числом владельцев голосующих акций более 10 000 — менее 9 членов.

В идеальной модели КУ:

- совет директоров состоит из независимых членов, действующих на основе безупречной профессиональной репутации в интересах всего бизнеса в долгосрочной перспективе;

- СД следит за тем насколько фидуциарна ответственность менеджеров;

- регулирует отношения между акционерами и заинтересованными лицами.

В связи с этим возникают четыре основных риска.

Так как совет директоров избирается собственниками, которые контролируют компанию, риск того, что СД будет подконтролен им в ущерб остальным, очень высок. Для этого существует институт независимых директоров, прописанный в нормативных и рекомендующих документах.

Договоренность совета директоров с менеджерами (что возможно, так как

представители исполнительного органа так же имеют право присутствовать в СД).

Низкое качество управления советом директоров. Тут можно привести фразу — кто будет контролировать контролеров?

Не корректное распределение полномочий в системе СД — исполнительный орган (хотя законодательство и прописывает исключительные компетенции участников корпоративного управления).

Еще одним риском, хотя и вполне минимизируемым, является получение советом директоров некорректной информации о действительном состоянии компании (предоставление менеджерами не соответствующей или не корректной отчетности). Эту проблему решает независимый аудит отчетности, что для небольших компаний является дополнительной финансовой нагрузкой, и, как показал пример компании Энрон, не является стопроцентной гарантией.

Следовательно, основополагающий риск в системе корпоративного управления — не правильно выбранные члены Совета директоров. Современная практика подбора директоров, действующих справедливо в рамках своих полномочий, является ключевым в эффективном применении корпоративного управления. Только в этом случае совокупная выгода внедрения советов, аудиторов и так далее будет превышать риски и затраты на их функционирование, в ином случае экономической и стратегической выгоды от реализации подобной системы не будет.

Внедрение корпоративного управления ещё не означает использование всех его возможностей. В большинстве случаев, это связано с неэффективностью внутреннего и внешнего контроля деятельности компаний и их исполнительных органов. Из-за неминуемого конфликта интересов возникают ситуации, в которых интересы акционеров отнюдь не является главной целью управляющими данным процессом менеджеров. Поэтому создание такого органа корпоративного управления, как Совет директоров является важным ингредиентом в рецепте успешного функционирования деятельности компании и снижения ее стратегических рисков. Как отметил в своем выступлении президент России Путин В. В.: «Россия ставит перед собой стратегическую цель — стать страной, выпускающей конкурентоспособные товары и

оказывающей конкурентоспособные услуги. Все наши усилия направлены на достижение этой цели. Мы понимаем, что для интеграции в мировые рынки капитала необходимо решить вопросы, связанные с защитой прав собственников и повышением качества корпоративного управления и финансовой прозрачности бизнеса», а для того что выпускать конкурентоспособные услуги, необходимо в первую очередь иметь конкурентоспособные системы управления. ■

1. Шихвердиев А. П., Оганезова Н. А. Конкурентоспособность промышленных предприятий региона // А. П. Шихвердиев, Н. А. Оганезова // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: вестник НИЦ корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета - №1, 2016 г. – с. 103-113

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Шихвердиев А. П., Оганезова Н. А. Конкурентоспособность промышленных предприятий региона // А. П. Шихвердиев, Н. А. Оганезова // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: вестник НИЦ корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета - №1, 2016 г. – с. 103-113

Strategic risks in corporate governance

© Manian N., 2018

Recently, the problem of corporate governance has become extremely relevant in the Russian Federation. Round tables, conferences with participation of not only Russian practitioners, but also international ones are held on this topic, numerous seminars and forums are devoted to it. However, this all applies to large and multinational companies, while few small and medium-sized businesses are aware of the depth and complexity of the corporate governance system, which implies the transparency of all actions. The subject of corporate governance (CG) is the control over the performance of corporate actions, and corporate governance itself can become a source of strategic risks.

Keywords: strategic risks, corporate governance, risks in corporate governance, risk management, risk management strategy