

© **Красильникова Е. О., 2018**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье рассмотрены основные причины возникновения рисков в системе корпоративного управления и их классификация по отдельным группам. Приведены примеры влияния заинтересованных лиц (стейкхолдеров) на систему корпоративного управления. Проанализированы практические примеры того, как риски в системе корпоративного управления отражаются на коммерческой деятельности предприятий нефтегазовой отрасли Российской Федерации. Перечислены основные этапы управления корпоративными рисками. Приведен список мер по минимизации рисков в системе корпоративного управления. Отдельное внимание уделено вопросу проблемы независимости совета директоров. Перечислены ключевые проблемы, которые приводят к росту рисков в системе корпоративного управления. Предложен список мероприятий для совершенствования работы механизма совета директоров в России.

Ключевые слова: корпоративное управление, риск-менеджмент, риски управления, совет директоров, конфликт интересов, заинтересованные лица, риски корпоративного управления, нефтегазовая отрасль, нефтегазовая компания

Современный этап развития российских компаний характеризуется существенным ростом к актуальности темы рисков

корпоративного управления. Корпоративное управление имеет место во всех организационно-правовых формах деятельности предприятий, но

наиболее тесно связано с акционерной формой организации юридических лиц.

В России корпоративное управление не является управлением как таковым. Данный процесс не предполагает реализацию таких функций, как планирование, прогнозирование, эффективная организация, координация и контроль. Система управления рисками и внутреннего контроля организуется в компаниях с целью обеспечения объективного и реального представления о текущем состоянии дел в обществе, его перспективах, целостность и прозрачность отчетности, разумность принимаемых рисков. Она позволяет корпорациям уверенно и быстро реагировать на нестандартные ситуации внутренней и внешней среды.

Задачами такой системы в обществах, прежде всего, являются:

- минимизация рисков деятельности;
- обеспечение сохранности активов;
- обеспечение соблюдения требований законодательства в процессе деятельности;
- обеспечение своевременности и достоверности всех видов учета и отчетности;
- предупреждение коррупции и противодействие ей.

Международная и отечественная практика показывает, что ненадлежащий механизм корпоративного управления приводит к возникновению различных рисков, ключевыми среди которых является конфликт интересов стейкхолдеров [1]. Как результат, это становится причиной ухудшения стратегического планирования на уровне предприятия и приводит к снижению конкурентоспособности его бизнеса. В свою очередь, механизмы корпоративного управления обеспечивают ответственность совета директоров перед акционерами, менеджмента — перед советом директоров, собственников с крупным пакетом акций — перед миноритариями, корпорации — перед работниками, покупателями и обществом в целом [2].

В российской практике ведения бизнеса, зачастую бразды правления корпоративного управления принадлежат одному-двум ключевым мажоритарным акционерам. В случае наличия многочисленной группы различных акционеров риски не уменьшаются, более того, вероятнее всего, что конфликт интересов будет не только возникать, но и не уходить при такой модели корпоративного управления.

Таким образом, для российского рынка существуют следующие проблемы:

- слабый уровень защищенности мелких инвесторов;
- наличие рейдерских захватов;
- слабая развитость фондового рынка страны, как средства привлечения внешнего финансового капитала.

Нельзя забывать и о предприятиях, в участии капитала которых не малую роль играет государство. В частности, данная проблема касается нефтегазовой отрасли. Так, крупнейшие корпорации России, включая ПАО «Газпром», ПАО «НК Роснефть» обязаны выплачивать дивиденды от прибыли в размере 50 % по МСФО, согласно поправкам в бюджет 2017 года, которые внес в Госдуму Минфин, где провел корректировку объема доходов от дивидендов госкомпаний [3]. Анализируя отчеты по выплатам дивидендов корпораций в период за 2016–2017 гг., стоит отметить, что данное Постановление Правительства не соблюдается, как следствие нарушаются права миноритарных инвесторов.

В данном примере наблюдаются интересы таких стейкхолдеров как:

- инвесторы и акционеры, которые заинтересованы в получении дивидендной прибыли;
- государство, которое как регулятор и частный собственник компании заинтересован в предоставлении выгодной дивидендной прибыли, что повышает ее репутацию в социальном поле России;
- мажоритарные акционеры, которые заинтересованы в развитии бизнеса компании;
- совет директоров, который заинтересован в большей части реинвестировании прибыли, ради роста объема бизнеса компании.

При этом, необходимо заметить, что каждая сторона, отстаивая свои интересы конфликтует с интересами другой стороны, что вполне привычно, когда речь идет о таких насущных вопросах, как размер дивидендной прибыли. В особенности, если государство ставит цель выплаты 50 % прибыли по МСФО, что на самом деле, крайне спорная финансовая операция с точки зрения выгоды.

В целом же, как для международной, так и для российской практики известны следующие риски в системе корпоративного управления, которые можно разделить на отдельные группы [4, с.283]:

- риски реализации прав акционеров компании (в основном эти риски, связанные с ущемлением прав мелких инвесторов);
- риски деятельности органов управления (финансовые мошенничества, управление компанией в личных целях, а не в интересах компании, коррупционные схемы);
- риски раскрытия коммерческой информации (раскрытие коммерческой тайны, продажа патентов и лицензий не в интересах компании, слив инсайдерской информации, манипуляции на фондовом рынке).

Помимо этого, на сегодняшний день, в корпоративном управлении российских акционерных обществах наблюдаются и другие отрицательные процессы, приводящие к возникновению рисков, а именно [5, 6]:

- слияние функции владения и управления из-за чего публичные компании управляются как частный бизнес мажоритарных акционеров;
- слабый контроль управленческих решений совета директоров со стороны неконтрольных акционеров;
- дивидендный протекционизм, когда прибыль распределяется между ключевыми акционерами без выплаты дивидендов;

- низкий уровень финансовой прозрачности и публичности отечественных компаний;
- использование незаконных инструментов криминального характера при влиянии на работу советов директоров.

Для минимизации последствий и управления рисками в системе корпоративного менеджмента необходимо соблюдать следующие этапы (рис. 1).



Рис. 1. Основные этапы управления корпоративными рисками

Также, обязательно соблюдать основные принципы международного стандарта в области управления рисками ISO (International Organization for Standardization) 31000:2018. Одним из ключевых изменений, предложенных ранее в ISO 31000:2010, была концептуализация понятия риска. В соответствии с ISO 31000:2010 термин «риск» означает не «шанс или вероятность потерь», а «влияние неопределенности на цели». Таким образом, слово «риск» применяется для обозначения как позитивных, так и негативных событий.

Согласно ISO 31000:2018 организация с эффективным риск-менеджментом должна следовать следующим принципам:

- Интегрированность. Риск-менеджмент должен быть неотъемлемой частью деятельности компании.
- Структурированность. Структурированный и комплексный подход к риск-менеджменту должен вести к согласующимся и сопоставимым результатам.
- Адаптируемость. Структура и процесс риск-менеджмента должна соотноситься и настраиваться с учетом внешнего и внутреннего контекста компании, связанного с ее задачами.

- Инклюзивность. Соответствующее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон позволяет учитывать их знания, взгляды и мнения. Это приводит к повышению осведомленности и обоснованности риск-менеджмента.

- Динамичность. Риски могут возникать, меняться или исчезать по мере изменения внешнего и внутреннего контекста компании. Риск-менеджмент должен обнаруживать и реагировать на эти изменения и события соответствующим образом.

Учитывать человеческий фактор. Человеческое поведение и культура существенно влияют на все аспекты риск-менеджмента на каждом уровне и этапе.

Постоянно улучшаться. Риск-менеджмент постоянно совершенствуется благодаря обучению и накоплению опыта.

Для совершенствования процесса управления корпоративными рисками, прежде всего, стоит внести изменения в российское корпоративное законодательство по следующим направлениям [1, с.285]:

- обеспечить развитие механизмов защиты прав инвесторов;

- повысить требования по раскрытию информации при отчетности;
- устранить существующие пробелы и противоречия в действующем корпоративном законодательстве;
- внедрить в практику международные стандарты управления рисками.

Лишь с помощью данных мероприятий возможно уменьшение частоты возникновения корпоративных рисков, ключевой фактор проявления которых — несовершенство законодательной базы российского права.

Стоит отметить, что подобные нововведения появятся в законодательстве в ближайшее время. Так согласно изменениям в Закон об Акционерных обществах, советы директоров будут устанавливать принципы и подходы к организации системы управления внутренними рисками и внутреннего контроля общества. С этой целью планируется утверждать внутренние документы общества, в которых будет определяться характер взаимодействия между участниками системы, их ответственность. Такими документами могут стать, например, политика внутреннего контроля или политика управления рисками.

Рассматривая проблему независимости совета директоров в акционерных обществах, стоит отметить, что в 2017 году аналитическое агентство Spencer Stuart опубликовало свои научные и практические исследования по вопросу эффективности совета директоров в России. Были проанализированы 41 крупнейших корпораций страны, в которых действуют 447 директоров, и лишь 36,7 % (164 директора) можно считать независимыми. Данный показатель существенно ниже, чем в Европе. Только в Турции этот показатель ещё ниже и составляет 32,7 %. В Финляндии, Нидерландах и Швейцарии самый высокий процент независимых директоров в советах компании — 84 %. В США данный показатель составляет 85 %, в Германии — 60 %, а в Великобритании — 61,4 % [7].

Таким образом, данные исследования дают повод сделать заключение о том, что в России лишь треть директоров поистине можно считать не аффилированными и независимыми. Исходя из этого, интересы мажоритарных акционеров сталкиваются с интересами других инвесторов, приводя к конфликтам внутри корпоративной системы управления. В дальнейшем, это приводит к рискам, которые были описаны выше.

Для решения данных проблем необходимо совершенствование деятельности совета директоров отечественных компаний. С целью решения данной задачи необходимо применение различных мер стимулирования и оптимизации корпоративного управления, среди которых:

- разработка долгосрочной системы вознаграждения управляющих с советов

директоров, например, с помощью опционов сроком не менее пяти лет;

- проведение ежегодной количественной и качественной оценки с помощью применения зарубежного опыта или внешних консалтинговых компаний;
- увеличение числа в совете директоров управляющих, независимых от всех остальных, а также уменьшение числа инсайдеров;
- повышение уровня активности работы советов директоров при разработке стратегии компании и разрешения внутрикорпоративных конфликтов;
- соответствие знаний и опыта членов советов директоров касательно стратегических направления компании;
- проведение не менее четырех собраний акционеров для внутреннего контроля деятельности советов директоров.

Таким образом, основной причиной возникновения рисков в системе корпоративного управления отечественных компаний является взаимосвязь между различными сторонами стейкхолдеров. В случае с нефтегазовой отраслью России — это, прежде всего, отсутствие соблюдения интересов акционеров и государства по выплате дивидендной прибыли. Как показывает анализ, не малую роль в развитии рисков играет зависимость совета директоров, что необходимо искоренить ради решения вышестоящих проблем. В целом же, риски в системе корпоративного управления — практически неотъемлемая часть российского бизнеса, а значит, существует высокий уровень интереса к дальнейшему изучению данной проблематики. ■

Сергеева Гиголаев Г. Ф., Бериева К. Ю., Кануков М. Г. Роль государства в совершенствовании основных механизмов корпоративного управления в условиях экономической нестабильности // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – №11-5. – С.963-966.

Гуриева Л. К., Бериева К. Ю. Цели стратегического маркетинга в системе корпоративного управления // *Nauka-Rastudent.ru*. – 2014. – № 12–1 (12). – С. 3.

Индекс директоров в России. [Электронный ресурс] // SpencerStuart – URL:https://www.spencerstuart.com/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/birussia_ru_2017.pdf?la=en&hash=63332573F86B1985FD4993AD76FD47B7D6C1701A (Дата обращения 16.09.2018)

Леванова Л. Н. Характеристика и направления совершенствования деятельности совета директоров в российских корпорациях // *Экономика. Управление. Право*. – 2013. – №1-1. – С.57-62.

Правительство может обязать «Газпром» выплатить дивиденды по норме 50 % [Электронный ресурс] // Интернет-портал Нефть капитал – URL:<https://oilcapital.ru/news/regulation/16-10-2017/pravitelstvo-mozhet-obyazat-gazprom-i-transneft-vyplatit-dividendy-po-norme-50> (Дата обращения 20.09.2018)

Сергеева И. Г., Грачева Е. А. Управление корпоративными рисками в предпринимательской деятельности // Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 4. – С.280-287.

Шихвердиев А. П., Кириенко Е. С. Управление рисками в системе корпоративного управления [Электронный ресурс] – URL:<http://koet.syktso.ru/vestnik/2012/2012-4/21/21.html> (Дата обращения: 16.09.2018)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гоголаев Г. Ф., Бериева К. Ю., Кануков М. Г. Роль государства в совершенствовании основных механизмов корпоративного управления в условиях экономической нестабильности // Фундаментальные исследования. – 2015. – №11-5. – С.963-966.

2. Гуриева Л. К., Бериева К. Ю. Цели стратегического маркетинга в системе корпоративного управления // Nauka-Rastudent.ru. – 2014. – № 12–1 (12). – С. 3.

3. Индекс директоров в России. [Электронный ресурс] // SpencerStuart – URL:https://www.spencerstuart.com//media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/birussia_ru_2017.pdf?la=en&hash=63332573F86B1985FD4993AD76FD47B7D6C1701A (Дата обращения 16.09.2018)

4. Леванова Л. Н. Характеристика и направления совершенствования деятельности совета директоров в российских корпорациях // Экономика. Управление. Право. – 2013. – №1-1. – С.57-62.

5. Правительство может обязать «Газпром» выплатить дивиденды по норме 50 % [Электронный ресурс] // Интернет-портал Нефть капитал – URL: [https://oilcapital.ru/news/regulation/16-10-2017/pravitelstvo-mozhet-obyazat-gazprom-i-](https://oilcapital.ru/news/regulation/16-10-2017/pravitelstvo-mozhet-obyazat-gazprom-i-transneft-vyplatit-dividendy-po-norme-50)

[transneft-vyplatit-dividendy-po-norme-50](https://oilcapital.ru/news/regulation/16-10-2017/pravitelstvo-mozhet-obyazat-gazprom-i-transneft-vyplatit-dividendy-po-norme-50) (Дата обращения 20.09.2018)

6. Сергеева И. Г., Грачева Е. А. Управление корпоративными рисками в предпринимательской деятельности // Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 4. – С.280-287.

7. Шихвердиев А. П., Кириенко Е. С. Управление рисками в системе корпоративного управления [Электронный ресурс] – URL:<http://koet.syktso.ru/vestnik/2012/2012-4/21/21.html> (Дата обращения: 16.09.2018)

Risks in the corporate governance system

© Krasilnikova E., 2018

In the article the main reasons for the emergence of risks in the corporate governance system and their classification by separate groups are considered. Examples of the influence of stakeholders (stakeholders) on the corporate governance system are given. Practical examples of how risks in the corporate governance system are reflected in the commercial activities of enterprises of the oil and gas industry of the Russian Federation are analyzed. The main stages of corporate risk management are listed. A list of measures to minimize risks in the corporate governance system is provided. Special attention is paid to the issue of independence of the board of directors. Key problems that lead to increased risks in the corporate governance system are listed. A list of measures is proposed to improve the work of the mechanism of the board of directors in Russia.

Keywords: corporate governance; risk management; management risks; Board of Directors; conflict of interest; interested people; risks of corporate governance; oil and gas industry; oil and gas company