



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АКЦИОНЕРНЫМ ОБЩЕСТВОМ**

ГАЛИНА КОНОПЬЯНОВА, К.Э.Н.

Казахстанско-Американский Свободный  
Университет, Казахстан

**Title:** *DEVELOPING A CORPORATE MANAGEMENT IN A JOINT-STOCK COMPANY*

**JEL Classifications:** M14

**Key words:** Corporate management, stock company, board of directors, strategic management

**Annotation:** Balanced and effective formalization of rules of corporate management are important for companies to implement reliable strategies and sustain on market. The paper outlines the board of directors' responsibility within the OECD principles of corporate management. As the author states, relations between board of directors and a company management must be essentially improved in Kazakhstan. It is argued that the current state of board directors' authority in Kazakhstan companies does not provide their involvement in developing and controlling strategic course and values on market.

Проблема корпоративного управления актуальна как для Казахстана, так и для зарубежных стран. Под корпоративным управлением будем понимать систему взаимодействия, контроля и осуществления целей при соблюдении интересов акционеров, совета директоров, исполнительного органа акционерного общества и других заинтересованных лиц.

Корпоративное управление занимается балансированием расходящихся интересов групп инвесторов и менеджеров. Не существует единой модели корпоративного управления. Разработанные Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) принципы корпоративного управления охватывают ее различные аспекты, в том числе: права акционеров и обеспечение их защиты; предоставление одинакового объема прав всем категориям акционеров; роль сотрудников и других заинтересованных сторон; раскрытие и обеспечение прозрачности информации; ответственность совета директоров перед компанией и акционерами.

В условиях Казахстана противоречия в сфере корпоративных отношений наиболее остро стоят в сфере действия именно последнего принципа. Как известно, специалисты различают одноуровневую (англо-американскую) и двухуровневую (континентальную или германскую) модель организации совета директоров. При этом, англо-американская модель характерна для США, Великобритании, Канады и других стран (Симмонс, Мэре; 1993). В англо-американской модели орган управления представляет собой единый совет директоров, в руках которого сосредоточены функции «надзора» и «управления». Для того чтобы обеспечить надлежащее исполнение обеих функций, совет директоров формируется из исполнительных директоров, которые исполняют роль управленцев и независимых директоров, которые исполняют роль контролеров и стратегов.

Континентальная модель характерна для Германии, Нидерландов и др. В данной модели орган управления имеет двухзвенную структуру и состоит из наблюдательного совета, в который

входят представители акционеров, высшего руководства, профсоюзов, кредитных организаций и других заинтересованных групп, и из правления (Давыдова, Фальцман; 1993). Особенностью немецкой модели является четкое разделение функций «надзора» и «управления» в компании. Наблюдательные советы контролируют работу правления и следят за тем, чтобы стратегия компании соответствовала целям всех участников бизнеса. Правление, в свою очередь, осуществляет непосредственное управление текущей деятельностью компании.

Вообще, указанные модели корпоративного управления не являются взаимоисключающими, их элементы могут сочетаться, образуя смешанные модели. Казахстанская модель корпоративного управления включает в себя черты всех отмеченных моделей. В корпоративном управлении выделяют трехзвенную структуру органов управления акционерным обществом: общее собрание акционеров; совет директоров; исполнительный орган.

Наиболее важные с точки зрения деятельности и развития корпорации решения акционеры принимают самостоятельно. Исполнительный орган принимает решения, связанные с повседневным руководством текущей деятельностью корпорации. Определение стратегии развития корпорации и осуществление контроля за деятельностью исполнительных органов требует квалификации и оперативности. Принятие решений по этим вопросам согласно Закону «Об акционерных обществах» Республики Казахстан передано специальному органу корпорации, который создается акционерами - совету директоров (ЗРК, 2005). При такой управленческой схеме исполнительные менеджеры обязаны руководствоваться разработанной членами совета директоров долгосрочной программой и действовать под их контролем.

Формально интересы акционеров выражает выборный совет директоров корпорации, имеющий право нанимать и увольнять ее менеджеров. Совет директоров (контрольно-распорядительный орган) и

профессиональный менеджмент (исполнительный орган) составляют структуру управления крупной корпорации.

Работа совета директоров является ключевым фактором, определяющим состояние корпоративного управления в акционерном обществе. Целями деятельности совета директоров являются: получение обществом наибольшей прибыли; достижение устойчивого финансово-экономического положения, высокой конкурентоспособности; осуществление постоянного контроля за деятельностью исполнительных органов; гарантирование полноты, достоверности и объективности раскрываемой информации о деятельности акционерного общества.

Для реализации этих целей совет директоров в пределах своей компетенции решает целый комплекс задачи. В том числе: организация исполнения решений общего собрания акционеров; детальное определение направлений деятельности предприятия, разработка стратегии и контроль за ее реализацией; составление планов и бюджетов предприятия; оценка результатов деятельности предприятия и его подразделений; определение критериев и условий выплаты дивидендов; определение подходов к осуществлению инвестиций и участию в иных организациях; определение критериев формирования управленческого персонала; обеспечение эффективной системы раскрытия информации; обеспечение эффективной системы мониторинга риска и управления ими; создание и обеспечение эффективной системы внутреннего контроля; обеспечение соблюдения предприятием действующего законодательства; разработка систем и методов мотивации и стимулирования персонала; создание и обеспечение корпоративной культуры в обществе (Ансофф, 1999).

Если говорить о действительной картине распределения власти и полноте реализации экономических интересов всех субъектов компании, то она зависит от положения в контрольно-распорядительном органе корпорации таких групп, как профессиональный менеджмент, представители акционеров (как физических, так и юридических лиц), заинтересованные группы, финансовый посредник (банк). Однако, как правило, на практике советы директоров лишены своей роли органа, который должен обеспечивать надлежащее представление интересов акционеров. В значительном большинстве акционерных обществ совет директоров не является реальным органом управления. Важные решения чаще всего принимаются за его пределами, а на долю его членов остается лишь их формальное утверждение. Наиболее актуальными проблемами деятельности совета директоров являются: эффективное участие в разработке стратегии и контроль за ее реализацией, создание и обеспечение эффективной системы внутреннего контроля.

В последнее время наблюдается ряд процессов, которые заставляют сосредоточить внимание на

деятельности совета директоров и организации его эффективной работы. Среди таких процессов можно выделить следующие:

- существенные изменения в действующей законодательной базе и разработка «Кодекса корпоративного поведения», которые направлены на повышение роли советов директоров и ответственности этого органа за основные решения, касающиеся важных аспектов деятельности акционерного общества;

- расширяющаяся практика судебной ответственности руководства акционерных обществ за нарушение правовых актов процесса корпоративного управления (подготовка и проведение общих собраний акционеров, заседаний совета директоров, раскрытие информации об акционерном обществе) со стороны частных лиц или других компаний;

- раздел собственности близок к завершению, и главным условием развития акционерных обществ становится повышение эффективности их деятельности на основе выбора правильной стратегии и успешной ее реализации, привлечения на выгодных условиях инвестиций, формирование устойчивого баланса интересов различных заинтересованных групп;

- постепенный процесс отхода некоторой части собственников от непосредственного управления созданными ими компаниями за счет переключения на другие виды бизнеса или их возраста.

Сложные и многообразные функции, которые призваны выполнять советы директоров, требуют соответствующей их структурной организации. Другими словами, необходима формализация процедуры взаимоотношений совета директоров и менеджеров акционерного общества. В противном случае возможно возникновение не только существенных противоречий между ними, но и ситуации, при которых права собственности фактически переходят к менеджменту. На деле это означает установление грани между стратегическим управлением и оперативным руководством.

Организация эффективной работы совета директоров должна включать:

- a. более ясное определение функций советов директоров и обеспечение их реального исполнения. Особое внимание должно быть уделено выработке и эффективной реализации стратегии компании и контролю за деятельностью высшего менеджмента. Проблема выработки стратегического видения стоит особенно остро в силу перегруженности высших менеджеров решением текущих проблем при быстро меняющихся внешних условиях (политических, макроэкономических, налоговых и др.);

- b. наделение членов совета директоров правами, обеспечивающими реальное исполнение возложенных на них функций. Это прежде всего касается доступа членов совета директоров ко всей необходимой информации о деятельности

компании и возможности использования независимой экспертной оценки;

с. наделение членом совета директоров ответственностью за принимаемыми ими решениями.

В соответствии с «Кодексом корпоративного поведения» необходимым условием эффективного осуществления функций совета директоров является создание в его составе комитетов, которые предварительно рассматривают важные вопросы, относящиеся к компетенции совета директоров, и предоставляют совету директоров рекомендации для принятия решений по таким вопросам. С учетом основных функций совета директоров в акционерном обществе, рекомендуется создать комитеты по стратегическому планированию, аудиту, кадрам и вознаграждениям, урегулированию корпоративных конфликтов, управлению рисками. Риски, с которыми сталкивается акционерное общество, в конечном счете вынуждены принимать на себя акционеры. Создание системы управления рисками является важной функцией совета директоров. Таким образом, появляется потребность в поиске практических методов обеспечения успешного развития акционерного общества за счет использования внутренних возможностей. Улучшение практики работы советов директоров может стать направлением данной работы.

Совет директоров реально должен стать органом стратегического управления в отличие от генерального директора, который занимается оперативным управлением. Для осуществления своих функций совет директоров должен иметь инструментарий для принятия стратегических решений и оценки качества работы акционерного общества.

Казахстанские промышленные организации имеют возможность использовать весь накопленный зарубежный опыт и те модели, которые более всего подходят в том или ином случае.

### Литература

- Ансофф, И., 1999. Новая корпоративная стратегия, Санкт-Петербург, Издательство «Питер».
- Давыдова, Л., Фальцман, В., 2003. Экономика и управление предприятием. Основы немецкой теории Betriebswirtschaftslehre, адаптированной для применения в России: Учеб. пособие, Москва, Финансы и статистика.
- ЗРК, 2005. Закон Республики Казахстан «Об акционерных обществах», Алматы, ЮРИСТ.
- Симмонс, Д., Мэре, У., 1993. Как стать собственником. Американский опыт участия работников в собственности и управлении, Москва.