Лекция 1

Тема 1. Введение в курс «Теория и практика корпоративного управления»

Цель Сформировать у магистрантов системное понимание сущности корпоративного управления, его места в современной экономике, основных признаков корпорации как особой формы организации бизнеса, а также субъектного состава корпоративных отношений и исторических предпосылок возникновения корпоративного управления.

Задачи

1. Раскрыть содержание понятия «корпоративное управление» и его соотношение со смежными категориями (корпоративный менеджмент, корпоративное право).
2. Выделить и охарактеризовать основные признаки корпорации как юридического лица и формы организации бизнеса.
3. Систематизировать субъектов корпоративных отношений по уровням и группам, определить их интересы и роли.
4. Проанализировать исторические условия и экономические причины возникновения корпоративного управления как самостоятельной сферы управленческой деятельности.
5. Сформулировать роль и место специалиста по регламентации и нормированию труда в системе корпоративного управления.

План лекции

1.1 Сущность корпоративного управления

1.2 Корпорация и ее основные признаки

1.3 Субъекты корпоративных отношений

1.4 Основные условия и причины возникновения корпоративного управления

1.5 Связь корпоративного управления с регламентацией и нормированием труда

1.1 Сущность корпоративного управления

Корпоративное управление представляет собой многогранное явление, которое можно рассматривать в нескольких аспектах.

Сущность корпоративного управления заключается в деятельности выборных и назначенных органов акционерного общества, направленной на поддержание баланса интересов собственников и менеджеров. Это подход к управлению компанией, обеспечивающий равноправное и справедливое распределение результатов её деятельности между акционерами и другими заинтересованными лицами.

Как отмечается в актуальных международных стандартах, корпоративное управление включает «совокупность отношений между руководством, органами управления, акционерами и заинтересованными сторонами компании, а также структуру и системы, посредством которых компания управляется и определяются её цели, а также средства их достижения и мониторинга результативности»

Сущность корпоративного управления заключается в **деятельности выборных и назначенных органов акционерного общества, направленной на поддержание баланса интересов собственников и менеджеров**.

Также это подход к управлению компанией, обеспечивающий равноправное и справедливое распределение результатов её деятельности между акционерами и другими заинтересованными лицами.

Основные задачи корпоративного управления:

- создание и обеспечение эффективного механизма анализа, текущего и стратегического управления, принятия управленческих решений и контроля за деятельностью общества;
- обеспечение одинакового и справедливого отношения ко всем акционерам и возможности всем акционерам использовать эффективные способы защиты в случае нарушения их прав;

- балансирование интересов акционеров, менеджеров, работников, клиентов, партнёров.

Корпоративное управление осуществляется общим собранием акционеров, Наблюдательным советом (Советом директоров), правлением и ревизионной комиссией и решает правовые, финансовые, маркетинговые, кадровые и организационно-технические вопросы деятельности акционерного общества.

Корпоративное управление – это система управления и контроля над компанией, имеющая обязательную структуру.

В системе должно существовать распределение прав и обязанностей между участниками корпоративных отношений (руководство, акционеры и другие лица) и четкие правила для принятия решений.

Основные элементы корпоративного управления:

1. Сформированная система управления компанией и контроля за ее деятельностью.

2. Структура, определяющая распределение прав и обязанностей между участниками корпоративного управления.

3. Правила принятия решений, рамки для достижения целей и контроля над результатами работы компании.

Корпоративное управление формулирует единые «правила игры», стабилизирует процесс управления, способствует росту доверия к компании со стороны потенциальных инвесторов, государственных органов и других заинтересованных лиц.

К функциям корпоративного управления относятся:

1. Формирование целей корпорации, её миссии и стратегии.

2. Планирование.

3. Организация.

4. Координирование.

5. Мотивация.

6. Контроль.

Все перечисленные функции корпоративного менеджмента взаимоувязаны и переходят одна в другую, образуя управленческий цикл.

Функции корпоративного управления образуют управленческий цикл:

Функция	**Содержание**
Целеполагание	Формирование целей корпорации, её миссии и стратегии
Планирование	Определение путей достижения целей
Организация	Создание структуры и распределение ресурсов
Координирование	Обеспечение согласованности действий
Мотивация	Стимулирование эффективной работы
Контроль	Мониторинг исполнения и коррекция отклонений

Корпоративное управление состоит из руководящих **принципов**, которые компания применяет для **управления** всей своей деятельностью, от выплаты компенсаций, **управления** рисками и обращения с сотрудниками до сообщения о недобросовестной практике, решения проблем, связанных с воздействием на климат, и многого другого.

Основными **принципами корпоративного управления являются:**

1. **Подотчётность (accountability)** – органы управления отчитываются перед акционерами и стейкхолдерами.
2. **Прозрачность (transparency)** – своевременное раскрытие достоверной информации о деятельности компании.
3. **Справедливость (fairness)** – равное отношение ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных.
4. **Ответственность (responsibility)** – учёт законных интересов всех заинтересованных сторон.
5. **Управление рисками (risk management)** – создание системы идентификации и контроля рисков.

Для кого и чего предназначено корпоративное управление?

Корпоративное управление (corporate management) существует для того, чтобы **обеспечить устойчивое развитие организации, защитить интересы ее акционеров и других заинтересованных сторон, а также сделать процесс ведения бизнеса прозрачным**.

Наличие эффективного корпоративного управления – огромное преимущество для компаний, поскольку оно предполагает ориентирование на долгосрочный результат, а не на краткосрочный заработок в моменте.

Корпоративное управление формулирует единые «правила игры», стабилизирует процесс управления, способствует росту доверия к компании со стороны потенциальных инвесторов, государственных органов и других заинтересованных лиц.

Значение эффективного корпоративного управления:

1. Улучшение организационной стратегии и планов.
2. Повышение операционной эффективности.
3. Улучшенное управление проектами.
4. Более разумное соблюдение нормативных требований, управление финансами и рисками.
5. Улучшенная вовлеченность заинтересованных сторон и сотрудников.
6. Повышенная активность для выполнения целей и задач организации.

1.2 Корпорация и ее основные признаки

Корпорация представляет собой **коммерческую организацию, получившую статус юридического лица в результате государственной регистрации**; организацию, основанную, прежде всего, на объединенных капиталах (добровольных взносах) для осуществления определенной социально полезной деятельности, в которой собственность отделена от управления.

Корпорация – это организация бизнеса, основанная на долевой собственности и раздельной функции собственника и управления.

Корпорация представляет собой коммерческую организацию, получившую статус юридического лица в результате государственной регистрации; организацию, основанную, прежде всего, на объединённых капиталах (добровольных взносах) для осуществления определённой социально полезной деятельности, в которой собственность отделена от управления.

В российской правовой системе статья 65.1 Гражданского кодекса РФ относит к корпоративным юридическим лицам: хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнёрства, производственные и потребительские кооперативы, общественные организации, общественные движения, ассоциации (союзы), товарищества собственников недвижимости, казачьи общества, а также общины коренных малочисленных народов Российской Федерации.

Основные признаки корпорации:

Признак	Характеристика
Правовой	Самостоятельное юридическое лицо, обеспечивающее участникам ограниченную ответственность, непрерывность существования и возможность участия в управлении через членство и голосование
Экономический	Уставный (складочный) капитал, условия распределения прибыли и дивиденды, строгая финансовая отчётность, обязательный аудит, возможность привлечения инвестиций
Организационный	Сложная организационная структура, общее собрание участников, внутренняя политика и система внутреннего финансового контроля
Социальный	Корпоративная социальная ответственность, культура и

Признак	Характеристика
	взаимодействие с внешними и внутренними заинтересованными сторонами

Характерные отличительные черты корпорации:

1. Присутствие совета директоров.
2. Коллективная собственность.
3. Самоуправление.
4. Наличие концепции маркетинга.
5. Ограниченная ответственность участников.
6. Абсолютная правовая независимость корпорации по отношению к её владельцам.

Органы корпорации (согласно российскому законодательству):

Орган управления	**Статус**
Общее собрание участников или акционеров	Высший орган управления
Совет директоров (Наблюдательный совет)	Коллегиальный орган управления
Правление, Дирекция	Коллегиальный исполнительный орган
Ревизионная комиссия, Ревизор	Контрольный орган

Генеральный директор – самый главный руководитель организации, лицо наёмное (но в некоторых случаях может быть избрано из числа учредителей). У него в подчинении находятся все остальные ответственные работники. Он имеет право первой подписи на всех

финансовых документах и действует на основании Устава без доверенности по всем вопросам, касающимся предприятия.

Недостатки корпоративной формы:

1. Различия между функциями собственности и контроля (агентская проблема).
2. Необходимость периодической отчётности в органах массовой информации.
3. Высокая конкуренция.
4. Повышенные требования к регистрации и ведению отчётности.
5. Высокий уровень налогообложения, наличие двойного налогообложения (налог на прибыль корпорации + налог на доходы акционеров).

Виды корпораций:

Классификация	**Виды**
По доступу к акциям	Публичные (акции открыты для общественности) / Частные (акции не являются общедоступными)
По основной цели	Предпринимательские (извлечение прибыли) / Непредпринимательские
По статусу	Государственные корпорации / Квазипубличные / Частные

Виды государственных корпораций:

- Финансовые институты развития
- Агенты правительства, операторы по выполнению функций государственных органов
- Квази-холдинги (конгломераты)
- Квази-министерства

Крупнейшие российские корпорации (по версии Forbes Global 2000):

1. «Сбербанк России»

2. «Роснефть»
3. «Сургутнефтегаз»
4. «Газпром»
5. «Норникель»
6. «Лукойл»
7. «Транснефть»
8. «Новатэк»
9. «Банк ВТБ»
10. «Татнефть»

Список составлен на основе рейтинга Forbes Global 2000.

Промышленные корпорации идут достаточно близко друг к другу. Они обладают более развитой сетью разнопрофильных дочерних предприятий, чем другие отрасли, что делает их инновационную деятельность достаточно обширной.

1.3 Субъекты корпоративных отношений

Субъекты корпоративных отношений – это индивиды, группы, организации и институты, взаимодействующие друг с другом в процессе создания, функционирования и развития корпорации.

Иерархия субъектов корпоративных отношений:

Уровень 1. Индивиды и группы лиц.

Они могут выступать в качестве:

- собственников (акционеров),
- управляющих (членов совета директоров, топ-менеджеров),
- работников корпорации.

Уровень 2. Предприятия и фирмы.

Участниками корпоративных отношений являются партнёры, поставщики или покупатели корпорации, которые сохраняют хозяйственную

независимость, но могут экономически или финансово зависеть от деятельности корпорации.

Уровень 3. Общественные организации.

Профсоюзы, благотворительные фонды, ассоциации, заинтересованные во взаимодействии с корпорацией.

Уровень 4. Государство.

Государственные органы, с которыми корпорация взаимодействует в целях лоббирования интересов, получения доступа к государственным ресурсам, обеспечения монопольного положения или стратегических преимуществ.

Разграничение понятий:

Субъекты корпоративных ПРАВООТНОШЕНИЙ – это субъекты конкретных отношений, имеющие предусмотренные корпоративными нормами права и наделённые в соответствии с этими нормами правами и обязанностями. Они должны обладать правосубъектностью.

Субъекты корпоративного УПРАВЛЕНИЯ – органы управления и/или должностные лица корпорации, которые в силу возложенных на них полномочий осуществляют целенаправленное воздействие на объект корпоративного управления.

Субъектов корпоративного управления

можно разделить на две группы:

Группа	Состав	Роль
Внутренние	Учредители, акционеры, органы управления корпорацией, топ-менеджмент	Ключевая роль в принятии решений и контроле
Внешние	Государство, кредиторы, контрагенты, клиенты,	Влияние на корпоративное управление извне

Группа	Состав	Роль
	поставщики	

Дополнительные субъекты корпоративного управления:

- **Органы государственной власти и местного самоуправления** – заинтересованы в своевременном поступлении налогов, охране окружающей среды, поддержании уровня занятости, решении социальных проблем.
- **Аффилированные лица** – физические и юридические лица, которые могут оказать влияние на корпорацию и её участников.

Основные стейкхолдеры и их интересы:

Стейкхолдер	Ключевой интерес в корпоративном управлении
Акционеры	Рост стоимости акций, дивиденды, защита прав
Менеджмент	Вознаграждение, власть, стабильность
Работники	Занятость, условия труда, справедливая оплата
Кредиторы	Возврат кредитов, платёжеспособность
Поставщики	Стабильные закупки, своевременная оплата
Клиенты	Качество продукции, обслуживание
Государство	Налоги, занятость, соблюдение законов
Общество	Экология, социальная ответственность

Агентская проблема – ключевая теоретическая основа корпоративного управления. Она возникает вследствие разделения функций собственности (принадлежность компании акционерам) и контроля (управление наёмными менеджерами). Интересы менеджеров могут не совпадать с интересами

акционеров, что требует создания системы сдержек и противовесов – корпоративного управления.

1.4 Основные условия и причины возникновения корпоративного управления

Основные условия возникновения корпоративного управления включают возникновение акционерной формы собственности и необходимость выработки системы взаимоотношений между наёмными менеджерами и владельцами бизнеса. Также к предпосылкам построения системы корпоративного управления относятся реорганизация, изменение масштабов бизнеса, появление филиалов, решение привлечь инвестиции и другие факторы.

Три основных этапа эволюции корпораций и корпоративного управления:

Этап	Период	Характеристика	Модель управления
Первый	Начало XX в.	Корпорация как имущество владельцев, работники и управляющие – «части машины»	Механистическая
Второй	Середина XX в.	Отделение собственности от контроля, возникновение «революции менеджеров»	Агентская модель
Третий	Конец XX–начало XXI в.	Учёт интересов всех стейкхолдеров, социальная ответственность, устойчивое развитие	Стейкхолдерская модель

Характеристика первого этапа (механистическая модель):

- Владелец обладает неограниченной властью над работниками и распоряжается ими по своему усмотрению.
- Уровень квалификации работников очень низкий, нет стимулов для совершенствования.
- Уровень образования и запросов очень низкий, так как постоянно довлеет угроза экономических лишений, связанных с безработицей.

Причины возникновения корпоративного управления как системы:

1. **Масштабирование бизнеса.** Рост компаний потребовал привлечения внешнего капитала и профессиональных менеджеров.
2. **Отделение собственности от контроля.** Возникла необходимость в механизмах контроля за действиями наёмных управляющих.
3. **Развитие фондовых рынков.** Появление массового миноритарного акционера потребовало защиты его прав.
4. **Корпоративные скандалы.** Кризисы и банкротства крупных компаний (Enron, WorldCom, Parmalat) стимулировали разработку стандартов корпоративного управления.
5. **Глобализация.** Выход компаний на международные рынки капитала потребовал соответствия международным стандартам.

На определённом этапе международное сообщество было вынуждено прибегнуть к выработке единых норм и стандартов, позволяющих упростить и унифицировать процессы управления корпоративными структурами независимо от их местоположения.

Ключевые вехи в развитии корпоративного управления:

Год	Событие	Значение
1932	Берли и Минз «Современная корпорация и частная собственность»	Обоснование отделения собственности от контроля

Год	Событие	Значение
1976	Дженсен и Меклинг «Теория фирмы»	Формулирование агентской теории
1992	Кодекс Кэдбери (Великобритания)	Первый кодекс корпоративного управления
1999	Первая версия принципов ОЭСР	Международный стандарт
2002	Закон Сарбейнса-Оксли (США)	Реакция на скандалы начала 2000-х
2023	Актуализация принципов G20/OECD	Учёт устойчивого развития и цифровизации

1.5 Связь корпоративного управления с регламентацией и нормированием труда

Для магистрантов направления «Регламентация и нормирование труда» важно понимать место и роль специалиста по труду в системе корпоративного управления.

Место регламентации и нормирования труда в системе корпоративного управления:

Уровень корпоративного управления	Место регламентации труда
Стратегический (Совет директоров)	Утверждение политики в области управления персоналом, KPI топ-менеджмента

Уровень корпоративного управления	Место регламентации труда
Тактический (Правление, топ-менеджмент)	Разработка систем оплаты труда, нормирования, оценки эффективности
Операционный (Линейные руководители, HR, экономисты по труду)	Внедрение норм, контроль соблюдения, работа с персоналом

Роль экономиста по труду в корпоративном управлении:

1. **Разработчик корпоративных норм и регламентов** – создание документально оформленных стандартов труда.

2. **Аналитик эффективности** – оценка соответствия трудовых затрат корпоративным целям.

3. **Медиатор корпоративных интересов** – учёт баланса интересов акционеров (снижение издержек) и работников (справедливая оплата).

4. **Эксперт по комплаенсу** – обеспечение соответствия норм труда законодательству и корпоративным стандартам.

Учёт культурного разнообразия при разработке корпоративных норм (УК-5.2):

Современные корпорации часто являются мультикультурными организациями. Экономист по труду должен учитывать:

- Различия в отношении ко времени (монохронные vs полихронные культуры) при разработке графиков и норм времени.
- Различия в дистанции власти при проектировании процедур контроля и обратной связи.
- Различия в индивидуализме/коллективизме при выборе форм стимулирования (индивидуальные vs групповые нормы).

Вопросы по материалу лекции 1

1. Дайте определение корпоративного управления. В чем заключается его сущность с точки зрения баланса интересов?

2. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные функции корпоративного управления, образующие управленческий цикл.

3. Назовите пять основных принципов корпоративного управления согласно G20/OECD.

4. Какие признаки корпорации выделяют в правовом, экономическом, организационном и социальном аспектах?

5. Перечислите органы управления корпорации согласно российскому законодательству и их статус.

6. В чем различие между понятиями «субъекты корпоративных правоотношений» и «субъекты корпоративного управления»?

7. Назовите основных стейкхолдеров корпорации и охарактеризуйте их ключевые интересы.

8. В чем суть агентской проблемы и как она связана с разделением собственности и контроля?

9. Опишите три основных этапа эволюции корпораций и моделей корпоративного управления.

10. Какова роль экономиста по труду в системе корпоративного управления и какие аспекты культурного разнообразия он должен учитывать?