

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

И.Л. Шевченко

Кузбасский институт экономики и права, г. Кемерово

В статье говорится о значимости корпоративной культуры как внутреннего механизма корпоративного управления для российских компаний в современных условиях. На примере информационной открытости отечественных компаний показано, что у многих из них наблюдается существенное отставание от лучшей практики корпоративного управления в вопросах внедрения заявленных ценностей. Предложены некоторые меры по развитию корпоративной культуры в этих компаниях.

Ключевые слова: корпорация, корпоративное управление, компания, корпоративная культура, ценность, нефинансовая отчетность.

В последние годы в России широко обсуждаются проблемы корпоративного управления. Это связано с тем, что акционерные общества являются мощным фактором развития экономики страны. Поэтому наличие эффективной системы корпоративного управления представляется вопросом чрезвычайной важности.

Эффективность системы корпоративного управления в настоящее время определяет инвестиционную привлекательность бизнеса. Уровень качества корпоративного управления оказывает влияние на принятие решений о возможности капиталовложений в компанию, является характеристикой определения ее капитализации. Использование эффективных механизмов корпоративного управления способствует повышению стоимости акционерного общества.

Современный кризисный период в экономике России характеризуется неблагоприятными условиями для инвестиций. Во многом это связано с введенными рядом государств в отношении России и некоторых российских должностных лиц и компаний санкциями из-за украинских событий. Такого рода меры ограничивают конкуренцию со стороны российских компаний на мировом и прежде всего – европейском рынке. В сложившейся экономической ситуации можно ожидать, что менеджмент значительной части отечественных компаний будет меньше внимания уделять развитию практики корпоративного управления. В результате возможно понижение уровня корпоративного управления в этих компаниях. Однако, несмотря на сдерживающие развитие корпоративного управления обстоятельства, сохраняет свою значимость последовательное совершенствование соответствующей практики российскими компаниями, так как в долгосрочной перспективе это будет способствовать росту их конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках.

В последнее время отечественные исследователи много внимания уделяют изучению механизмов корпоративного управления. В основном ра-

боты по данной проблематике посвящены организационному и экономическому механизмам, а также финансовой прозрачности и раскрытию информации. Значительно меньше внимания уделяется корпоративной культуре, хотя в составе механизмов корпоративного управления она занимает важное место. Это можно объяснить тем, что данная область внутренней среды корпорации является одной из самых сложных для изучения, так как значительная часть ее скрыта от внешнего наблюдения (идеи, верования, ценности, отношения). Кроме того, корпоративная культура в наименьшей степени поддается формальной регламентации, что усложняет использование ее в качестве механизма корпоративного управления.

В современных условиях одним из наиболее важных факторов, влияющих на корпоративную культуру, является глобализация, которая несет в себе как новые возможности, так и новые угрозы для компаний. Этот процесс проявляется в создании крупных транснациональных корпораций (ТНК) путем включения в их состав ранее независимых компаний, в том числе зарубежных. Поэтому менеджмент ТНК должен учитывать социокультурные и политико-культурные характеристики и особенности, национально-исторические традиции стран присутствия. Однако далеко не всегда удается просчитать последствия взаимодействия культур компаний из разных стран, что говорит о повышенной сложности этого процесса в рамках ТНК.

Корпоративная культура представляет собой набор наиболее важных предположений, принимаемых сотрудниками корпорации и получающих выражение в заявляемых корпоративных ценностях, задающих сотрудникам ориентиры их поведения и действий. Корпоративная культура должна соответствовать другим механизмам корпоративного управления. В первую очередь это относится к таким внутренним механизмам, как корпоративная стратегия, система мотивации и вознаграждения персонала и менеджеров, система обмена ин-

формацией между топ-менеджерами и собственниками, структура органов управления. Так, если культура не соответствует реализуемой компанией стратегии, то корпоративные цели, вероятно, не будут достигнуты. Особенно это проявляется в тех случаях, когда стратегия предусматривает слияние или приобретение другой компании. Опыт многих зарубежных и отечественных компаний показывает, что причины неудач в таких случаях часто кроются в столкновении корпоративных культур [1, с. 245–250].

Для устранения указанного выше несоответствия менеджмент должен разработать комплекс мер по изменению корпоративной культуры и внести при необходимости коррективы в реализуемую стратегию. Если культура соответствует реализуемой компанией стратегии, то со стороны руководства требуется постоянная работа по поддержанию существующей культуры. На начальном этапе развития акционерного общества следует разработать программу формирования корпоративной культуры. Следовательно, при любом соотношении культуры и стратегии существует постоянная потребность в эффективном управлении развитием корпоративной культуры.

В настоящее время многие отечественные компании нуждаются в значительном изменении корпоративной культуры. Об этом говорит невысокий в большинстве компаний уровень развития практики корпоративного управления, в том числе и той ее компоненты, которая наиболее наглядно демонстрирует связь с культурой – корпоративной социальной ответственности (КСО), что подтверждается результатами различных исследований. Так, по итогам ежегодных исследований практики корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием, проводимых Российским институтом директоров, в 2013 году отобранные для анализа компании соблюдали в среднем 50 % рекомендаций в сфере КСО, что является более низким уровнем развития по сравнению с другими областями этой практики [2].

Как известно, изменение корпоративной культуры представляет собой очень сложную задачу, которую не всегда удастся решить менеджменту. Кроме того, это достаточно длительный процесс, реализация которого предполагает использование самых разных механизмов материального, нематериального и воспитательного воздействия на персонал. Однако здесь важно помнить о том, что затраты времени и ресурсов на этот процесс при эффективном управлении должны полностью окупиться в будущем, так как у компании появляется мощный фактор в конкурентной борьбе с другими корпорациями. Формирование высокой корпоративной культуры приводит к созданию в компании сплоченного коллектива, состоящего из высококвалифицированных сотрудников. Развитая культура в большей степени учитывает интересы ос-

новных участников корпоративных отношений, что способствует установлению более прочных связей компании с потребителями, поставщиками, органами власти, местными сообществами и другими стейкхолдерами. Поэтому такая культура оказывает положительное влияние на экономические показатели деятельности компании и на ее способность привлекать инвестиции, необходимые для экономического роста.

Следует отметить, что позитивное влияние высокого уровня корпоративной культуры на экономику компании наблюдается и тогда, когда корпорация вынуждена действовать в условиях кризиса. «Предприятия, в которых работники заботятся не только о своих личных интересах, но и об интересах предприятия, как правило, быстрее преодолевают кризисные процессы и улучшают свои позиции на рынке» [3, с. 84]. В связи с кризисными явлениями в экономике России это обстоятельство приобрело дополнительную значимость для многих отечественных компаний.

Корпоративная культура пронизывает все компоненты внутренней среды организации. Так, корпоративные ценности воплощаются в миссии, целях, стратегии, организационной структуре, кадровой политике и т. д. Поэтому менеджмент, планируя развитие корпоративной культуры, должен учитывать то, как это отразится на основных элементах внутренней среды компании. При этом нужно также учитывать стадию жизненного цикла корпорации, общую культуру регионов ее присутствия, ожидания стейкхолдеров и многие другие факторы. Из этого следует, что стратегия развития корпоративной культуры конкретной компании должна основываться на анализе компонентов существующей культуры и факторов ее формирования.

Можно выделить некоторые общие для многих отечественных компаний составляющие корпоративной культуры, которые заметно отстают в своем развитии от соответствующих компонент передовых в плане корпоративного управления компаний и нуждаются в совершенствовании или формировании. В первую очередь к ним относятся внутренние документы, содержащие корпоративные ценности и основанные на них наиболее важные правила делового поведения сотрудников компаний (кодексы поведения сотрудников, этические кодексы, кодексы деловой этики и др.). Так, исследование Е. Ивановой показало, что только у 39 % компаний, вошедших в рейтинг «Эксперт-400» (400 крупнейших компаний России по объему реализации продукции) за 2012 год, внедрены кодексы корпоративной этики [4]. При этом из числа крупнейших российских компаний, вошедших в ТОП-20 указанного рейтинга, у 15 (75 %) имеются соответствующие документы, что говорит о более высоком уровне развития данного компонента корпоративной культуры у лидеров отечественного бизнеса.

Отставание многих крупнейших российских компаний от их зарубежных конкурентов, использующих передовую практику корпоративного управления, наблюдается также и в части реализации основных положений этических кодексов. Лишь небольшая часть компаний имеет кодексы, в которых достаточно подробно изложен механизм их применения. Большинство документов такого типа содержит краткое описание отдельных элементов данного механизма. Кроме того, практика деятельности отечественных корпораций показывает, что структурные элементы системы исполнения этических кодексов, такие как «горячая линия», этический уполномоченный или комиссия (комитет) по этике, встречаются пока нечасто.

Как уже отмечалось, основу этических кодексов составляют корпоративные ценности. Одной из главных ценностей, которая лежит в основе деятельности ведущих российских и зарубежных компаний, является открытость. Так, в этическом кодексе ОАО АФК «Система» ее суть сформулирована следующим образом: «прозрачная информационная политика Корпорации не только гарантирует право всех заинтересованных лиц на получение достоверной и актуальной информации о деятельности Корпорации, но также является одной из важнейших составляющих нашей корпоративной культуры» [5].

Результаты уже упоминавшегося исследования [2] показывают, что к числу наименее развитых аспектов практики корпоративного управления в рамках компонента «Раскрытие информации» относятся: раскрытие финансовой отчетности по МСФО или ОПБУ США в госкомпаниях, раскрытие сведений компаниями о составе своих акционеров, раскрытие информации о размере ин-

дивидуальных вознаграждений членов советов директоров и исполнительных органов компаний, раскрытие на Интернет-сайтах компаний информации об их практике корпоративного управления и др. Не получила пока широкого распространения практика составления нефинансовой отчетности российскими компаниями. Так, согласно данным Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) с 2000 г. по 28 мая 2015 г. в Национальный Регистр нефинансовых отчетов были внесены отчеты 147 компаний, из них только 65 (44,2 %) составляли отчеты за 2013 г. или 2012–2013 гг. (2013–2014 гг.) [6]. Приведенные данные говорят также и о том, что значительная часть составляющих отчеты отечественных компаний делает это нерегулярно.

Особый интерес представляет уровень развития нефинансовой отчетности у лидеров российского бизнеса. Многие из них по формату своей деятельности относятся к ТНК, для которых такая отчетность имеет повышенную значимость. Это связано с тем, что она способствует улучшению международной репутации отечественных транснациональных корпораций, развитию их взаимоотношений с зарубежными стейкхолдерами и повышению инвестиционной привлекательности на мировых фондовых рынках.

Рассмотрим основные показатели нефинансовой отчетности у компаний, занявших места с 1 по 21 в рейтинге «Эксперт-400» (400 крупнейших компаний России по объему реализации продукции) за 2013 год [7]. Показатели по 20 компаниям (не рассматривалась входившая в рейтинг под номером 6 компания ТНК ВР, присоединенная к НК «Роснефть») за 2008–2013 гг. приведены в таблице.

Основные показатели нефинансовой отчетности крупнейших российских компаний за 2008–2013 гг.

Место в рейтинге	Компания	Вид отчета	Цикл отчетности	Заверение
1	«Газпром»	Экологический отчет, отчет в области устойчивого развития	Одногодичный (для экологических отчетов), двухгодичный (для отчетов в области устойчивого развития)	Отчет в области устойчивого развития за 2008–2009 гг. прошел общественное заверение РСПП
2	«Лукойл»	Отчет в области устойчивого развития	Двухгодичный	Общественное заверение РСПП
3	«Роснефть»	Отчет в области устойчивого развития	Одногодичный	Независимое аудиторское заключение «Эрнст энд Янг»
4	РЖД	Социальный отчет	Одногодичный	Независимое заверение отсутствует
5	Сбербанк России	Социальный отчет (2010–2013 гг.)	Одногодичный	Независимое заверение отсутствует

Окончание таблицы

Место в рейтинге	Компания	Вид отчета	Цикл отчетности	Заверение
7	АФК «Система»	Социальный отчет (2008 г., 2010 г. и 2011 г.), отчет в области устойчивого развития (2012–2013 гг.)	Нерегулярный выпуск отчетов	Независимое заверение отсутствует
8	«Сургутнефтегаз»	Экологический отчет (2011–2013 гг.)	Одногодичный	Независимое заверение отсутствует
9	АК «Транснефть» *	–	–	–
10	«Российские сети»	Социальный отчет (2010 г. и 2011 г.), отчет в области устойчивого развития (2012 г. и 2013 г.)	Одногодичный	Заключения экспертов
11	Группа ВТБ	Социальный отчет	Одногодичный	Отчеты за 2012 г. и 2013 г. прошли независимое аудиторское заверение «Эрнст энд Янг»
12	Группа «Интер РАО»	Интегрированный отчет (2011–2013 гг.)	Одногодичный	Общественное заверение
13	X5 Retail Group*	–	–	–
14	«Евраз Груп» *	–	–	–
15	«Магнит» *	–	–	–
16	«Татнефть»	Отчет в области устойчивого развития	Одногодичный	Имеет независимое заверение и общественное заверение РСПП
17	«Северсталь»	Социальный отчет (2010 г. и 2011 г.), отчет в области устойчивого развития (2012 г. и 2013 г.)	Одногодичный	Общественное заверение РСПП
18	«Стройгазконсалтинг» *	–	–	–
19	Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК)	Социальный отчет (2008–2012 гг.), интегрированный отчет (2013 г.)	Одногодичный	Независимое заверение отсутствует
20	ГМК «Норильский никель»	Отчет в области устойчивого развития (2008–2011 гг.), социальный отчет (2012 г. и 2013 г.)	Одногодичный	Общественное заверение РСПП
21	«Мечел» *	–	–	–

* Нефинансовая отчетность по данной компании не обнаружена.
Источник: [6, 7].

Из приведенных в таблице данных видно, что за рассматриваемый период из 20 компаний 14 готовили нефинансовую отчетность, из них только 8 (57 %) делали это на регулярной основе, что все-таки заметно выше по сравнению с тем же показателем по всем компаниям, отчеты которых размещены в Национальном Регистре нефинансовых отчетов. Так, согласно данным РСПП по состоянию на 28 мая 2015 г. в Национальный Регистр нефинансовых отчетов были внесены отчеты 110 организаций, которые составляли отчеты за 2008 – 2013 годы, из них только 49 (44,5 %) делали это ежегодно или раз в два года, т. е. в соответствии со своим циклом отчетности [6].

Относительно видов отчетов можно отметить, что единственной компанией, публиковавшей с разной периодичностью сразу два типа отчетов, является ОАО «Газпром». Такая практика способствует большей информированности заинтересованных сторон. Компании «Северсталь» и «Российские сети» перешли на другой вид отчетов – вместо социальных отчетов стали готовить отчеты в области устойчивого развития, а Новолипецкий металлургический комбинат за 2013 г. представил интегрированный отчет. Все это можно интерпретировать как положительное изменение соответствующего элемента организационной культуры, так как интегрированные отчеты и отчеты, ориентированные на раскрытие информации об устойчивом развитии, являются обычно более информативными по сравнению с социальными отчетами. Это связано с тем, что интегрированные отчеты компаний объединяют информацию об их финансово-экономической результативности с отчетностью в области устойчивого развития. При этом устойчивое развитие невозможно без выполнения обязательств по отношению к широкому кругу заинтересованных сторон. В свою очередь, компании, выпускающие социальные отчеты, чаще ориентируются на ограниченный круг стейкхолдеров.

Основной системой отчетности, которую анализируемые компании использовали при подготовке нефинансовых отчетов, является «Руководство по отчетности в области устойчивого развития» Глобальной инициативы по отчетности (GRI) и соответствующие отраслевые приложения к нему. Исключением является компания «Сургутнефтегаз», экологический отчет которой не привязан к показателям GRI. Указанное руководство в настоящее время является одним из наиболее известных документов в сфере КСО. Его появление способствовало повышению качества и расширению функций нефинансовой отчетности. Компании использовали также и другие признанные международные и российские рекомендации в области КСО и нефинансовой отчетности (Глобальный Договор ООН, Социальная хартия российского бизнеса и др.).

Важным моментом является также наличие независимого подтверждения отчетной информа-

ции. В этом отношении следует сказать, что из 8 компаний, готовивших нефинансовую отчетность на регулярной основе, только компании «Роснефть» и «Татнефть» имеют профессиональное аудиторское заключение по каждому отчету, который был выпущен за рассматриваемый период. У группы ВТБ такое заключение имеют лишь два последних отчета. Отчеты 3 компаний («Лукойл», «Северсталь» и ГМК «Норильский никель») регулярно проходили общественное заверение в Совете РСПП по нефинансовой отчетности, среди отчетов ОАО «Газпром» такое заверение имеет всего один – отчет о деятельности в области устойчивого развития за 2008–2009 годы.

Итак, в отношении представленных в таблице компаний можно сделать вывод о том, что большинство из них можно отнести к лидерам отечественного бизнеса и в вопросах развития нефинансовой отчетности. Однако многие из них нуждаются в улучшении тех или иных рассмотренных выше показателей. В особенности это касается независимого подтверждения отчетной информации. По шести компаниям из рассмотренной группы нефинансовая отчетность не обнаружена. Следовательно, им необходимо начать внедрять соответствующую практику.

На примере информационной открытости крупнейших российских компаний видно, что у многих из них наблюдается существенное отставание от лучшей практики корпоративного управления в части внедрения заявленных ценностей. Во многом это объясняется недостаточным развитием систем исполнения кодексов. Для решения данной проблемы можно воспользоваться передовым зарубежным опытом. В этой связи следует сказать, что около 90 % высокоприбыльных западных компаний имеют специальные подразделения, непосредственно отвечающие за организацию процесса передачи и внедрения корпоративных ценностей, в 65 % существуют специальные программы увязки корпоративных ценностей с мерами по повышению эффективности, 58 % создали целевые курсы подготовки персонала для принятия таких ценностей [8].

Таким образом, большая часть крупнейших российских компаний характеризуется невысоким уровнем развития организационной культуры. Для его повышения необходимо в системе корпоративных стратегий усилить стратегию развития организационной культуры. В рамках данной стратегии для многих отечественных компаний первоочередной задачей является разработка и утверждение этического кодекса. Другая важная задача, стоящая практически перед всеми компаниями, – формирование или совершенствование системы исполнения такого кодекса. В результате усиления этой стратегии повысится уровень корпоративного управления в российских компаниях.

Литература

1. Корпоративное управление: учебное пособие / В.Г. Антонов [и др.]; под ред. В.Г. Антонова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. – 288 с.
2. Исследование практики корпоративного управления в госкомпаниях: сравнительный анализ по итогам 2008–2013 гг. // Российский институт директоров. – http://rid.ru/wp-content/uploads/2015/07/2014_Исследование-РИД-2008_2013.pdf (дата обращения: 28.05.2015).
3. Масютин, С.А. Методология и механизмы корпоративного управления на российских предприятиях: дис. ... д-ра эконом. наук / С.А. Масютин. – М., 2002. 271 с.
4. Крупный бизнес обещает инвесторам соблюдать этические нормы // Экспертный сайт Высшей школы экономики. – <http://www.opes.ru/1695822.html> (дата обращения: 28.05.2015).
5. Кодекс этики Открытого акционерного общества «Акционерная финансовая корпорация «Система» // ОАО АФК «Система». – http://www.sistema.ru/fileadmin/user_upload/media/328001/_____.pdf (дата обращения: 28.05.2015).
6. Национальный Регистр и Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов // Российский союз промышленников и предпринимателей. – <http://xn--o1aabe.xn--p1ai/simplepage/157> (дата обращения: 28.05.2015).
7. Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции // Рейтинговое агентство Эксперт РА. – <http://raexpert.ru/rankingtable/expert400/2013/main/> (дата обращения: 28.05.2015).
8. Найджел, Дж. Холден. Кросс-культурный менеджмент: концепция когнитивного менеджмента / Дж. Холден Найджел. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 364 с.

Шевченко Игорь Леонидович. Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, Кузбасский институт экономики и права (г. Кемерово), kuzgtushev@rambler.ru.

Поступила в редакцию 28 сентября 2015 г.

DOI: 10.14529/em090413

IMPROVEMENT OF CORPORATE GOVERNANCE IN RUSSIAN COMPANIES THROUGH THE DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE

I.L. Shevchenko

Kuzbass Institute of Economics and Law, Kemerovo, Russian Federation

The article concentrates on the importance of corporate culture as an internal mechanism of corporate governance for Russian companies in the modern context. In terms of information transparency of Russian companies it's shown that many of them have a significant gap from the best practices of corporate governance when it comes to implementation of declared values. Some measures for the development of corporate culture in these companies are proposed.

Keywords: corporation, corporate governance, company, corporate culture, value, non-financial reporting.

References

1. Antonov V.G. et al. *Korporativnoe upravlenie* [Corporate governance]. 2nd ed. Moscow, 2010. 288 p.
2. Issledovanie praktiki korporativnogo upravleniya v goskompaniyakh: sravnitel'nyy analiz po itogam 2008–2013 gg. *Rossiyskiy institut direktorov* [Study on corporate governance practices in state-owned companies: Comparative Analysis for 2008–2013. Russian Institute of Directors]. Available at: http://rid.ru/wp-content/uploads/2015/07/2014_Issledovanie-RID-2008_2013.pdf (accessed 28.05.2015).
3. Masuyutin S.A. *Metodologiya i mekhanizmy korporativnogo upravleniya na rossiyskikh predpriyatiyakh* [Methodology and mechanisms of corporate governance in Russian companies]. Thesis of Cand.Sc. (Economics). Moscow, 2002. 271 p.

4. Krupnyy biznes obeshchaet investoram soblyudat' eticheskie normy [Big business promises to investors to follow ethical standards]. *Ekspertnyy sayt Vysshey shkoly ekonomiki* [Expert website of the Higher School of Economics]. Available at: <http://www.opec.ru/1695822.html> (accessed 28.05.2015).

5. *Kodeks etiki Otkrytogo aktsionernogo obshchestva «Aksionernaya finansovaya korporatsiya «Sistema»* [CODE OF ETHICS Open Joint Stock Company “Joint-Stock Financial Corporation Sistema”. JSFC “Sistema”]. Available at: http://www.sistema.ru/fileadmin/user_upload/media/328001/_____.pdf (accessed 28.05.2015).

6. Natsional'nyy Registr i Biblioteka korporativnykh nefinansovykh otchetov [National Register and Library of corporate non-financial reports]. *Rossiyskiy soyuz promyshlennikov i predprinimateley* [Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs]. Available at: <http://xn--o1aabe.xn--p1ai/simplepage/157> (accessed 28.05.2015).

7. Reyting krupneyshikh kompaniy Rossii po ob'emu realizatsii produktsii [Rating of Russia's largest companies by sales revenue]. *Reytingovoe agentstvo Ekspert RA* [Rating agency Expert RA]. Available at: <http://raexpert.ru/rankingtable/expert400/2013/main/> (accessed 28.05.2015).

8. Naydzhel Dzh. Kholden. *Kross-kul'turnyy menedzhment: kontsepsiya kognitivnogo menedzhmenta* [Cross-cultural management: concept of cognitive management]. Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2005. 364 p.

Igor L. Shevchenko. Candidate of Science (Economics), assistant professor at the Department of Economics, Kuzbass Institute of Economics and Law (Kemerovo), kuzgtushev@rambler.ru.

Received 28 September 2015

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Шевченко, И.Л. Совершенствование корпоративного управления в российских компаниях через развитие корпоративной культуры / И.Л. Шевченко // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2015. – Т. 9, № 4. – С. 96–102. DOI: 10.14529/em090413

FOR CITATION

Shevchenko I.L. Improvement of Corporate Governance in Russian Companies Through the Development of Corporate Culture. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2015, vol. 9, no. 4, pp. 96–102. (in Russ.). DOI: 10.14529/em090413