

Системный подход к согласованию деятельности владельцев и менеджеров корпораций

Валентин Кошарский (M.Sc)
vbk40@yandex.ru

Важную роль в деятельности корпораций играют **корпоративные отношения**, т.е. отношения между акционерами и менеджерами. От их состояния зависит само существование предприятия, выбор направления его развития. Поэтому корпоративные отношения являются одним из ключевых факторов успешной Деятельности бизнеса

1. Основные причины конфликта интересов в корпоративных отношениях

По тому, в каком состоянии находятся корпоративные отношения в конкретной компании, многие субъекты рынка – владельцы свободных денежных средств формируют свои предпочтения в отношении объектов инвестиций. Это становится особенно актуальным в условиях ограниченности инвестиционных ресурсов. Выход на фондовые биржи, публичное размещение акций, активизация процессов слияний, поглощений, купли-продажи бизнеса, развитие рынка коллективных инвестиций, возрастание роли частных инвесторов – все это вынуждает корпорации повышать **инвестиционную привлекательность**,

Одним из главных компонентов **инвестиционной привлекательности** является, соблюдение интересов участников корпоративных отношений. *Понимание того, что возможный конфликт интересов разрушает фирму, требует обеспечение плавного перехода компаний от состояния корпоративного конфликта к формированию баланса интересов.* Однако менеджер и предприниматель – не только разные профессии и разные призвания, это люди, имеющие в компании различные интересы. Поэтому основной проблемой установления баланса корпоративных отношений является широкий спектр финансовых и иных интересов владельцев предприятия и нанятых ими менеджеров. *Как следствие, возникает неопределенность с тем, что представляет собой, в конечном итоге, баланс участников корпоративных отношений.*

2. Неизбежность несовпадения интересов собственников и менеджеров

Ограниченность экономических ресурсов рынков порождает борьбу за инвестируемые ресурсы, в т.ч.: банковские, средства институциональных инвесторов, фонды корпораций и др. Однако в этих сегментах уже давно наблюдается значительное превышение спроса на деньги над их предложением. Поэтому все большее число предприятий стали обращаться к источникам финансирования из средств частных инвесторов. Частные инвесторы не обладают существенными финансовыми ресурсами каждый по отдельности, но в совокупности могут сформировать значительный капитал. Для этого фирмы должны предложить им условия, удовлетворяющие потребности в инвестировании, а именно:

- возможность инвестиций на небольшие суммы;
- обеспечение высокой ликвидности вложений, то есть легкости в их осуществлении и реализации на рынке;
- потенциально более высокую доходность инвестиций, чем в банковском сегменте и секторе государственных заимствований,
- и, самое главное, **обеспечение соблюдения интересов инвесторов.**

Соблюдение всех этих условий позволит предприятиям успешно конкурировать на рынке в борьбе за финансовые ресурсы и аккумулировать внушительные капиталы частных и институциональных инвесторов.

Приоритетное влияние на реализацию этих условий имеет разумное построение отношений «владелец корпорации – наемный менеджмент».

Корпоративная форма предприятия предполагает, прежде всего, разделение функций владения и управления корпорацией. Именно отношения между собственниками и менеджментом компании являются определяющим признаком корпоративного управления. Но предоставление широких полномочий менеджерам верхнего уровня управления породило проблему несовпадения их собственных интересов с интересами корпоративными. Кроме того, интересы верхнего уровня управления далеко не всегда совпадают с интересами менеджеров более низкого уровня управления. ***Поэтому разделение собственников и управляющих в современных корпорациях приводит к проблеме «владелец–агент».*** Суть проблемы заключается в том, что акционеры рассматриваются в качестве хозяев, которые нанимают менеджеров–агентов. Деятельность агента должна быть направлена на ***увеличение благосостояния акционеров.*** На практике усилия менеджеров не всегда направлены на удовлетворение потребностей акционеров. Зачастую причины несовпадения интересов в корпоративном управлении кроются в личной заинтересованности членов исполнительного органа фирмы. Эта заинтересованность может иметь и позитивный характер. Так высшие менеджеры предпочитают управлять крупными фирмами или иметь в управлении значительные финансовые ресурсы. Отсюда следует, что большую часть прибыли они будут стремиться оставлять в распоряжении предприятия и не выплачивать дивиденды его владельцам, что может не устраивать акционеров. Или, например, забота о социальной защищенности персонала и желание работать с высококвалифицированными сотрудниками побуждают менеджеров идти на рост издержек компании и связанное с этим снижение прибыли и т.д. Хотя эти мероприятия не выгодны владельцам в краткосрочной перспективе и неоднозначно ими воспринимаются, они часто приводят к росту эффективности в долгосрочном периоде и, в конечном итоге, к увеличению стоимости компании и благосостояния акционеров. ***При этом подобные действия не наносят прямого ущерба собственникам, так как в случае «недополучения» дохода акционерами в виде дивидендов, свое благосостояние они могут обеспечить за счет роста капитализации бизнеса.***

Основной формой вознаграждения менеджеров является, как правило, заработная плата. Остальные формы вознаграждения играют для них меньшую роль. Поэтому менеджеры корпорации стремятся продлить период, в течение которого они будут получать гарантированный доход. Для этого они пытаются обеспечить устойчивость компании и снижение опасности возникновения непредвиденных рисков. Но поскольку ***интересы акционеров более разнообразны, то они готовы участвовать и в высоко-прибыльных проектах, сопряженных с высоким риском.***

В корпоративном управлении существует и ***негативная заинтересованность менеджеров.*** Она может проявляться, например, в выводе части активов компании в свою пользу, присвоении собственности акционеров, в трудоустройстве родственников, в получении взяток за поддержку какого-либо решения, в личном обогащении, сокрытии или предоставлении ложной информации о результатах деятельности фирмы и т.п. Многие из перечисленных действий являются преступлениями закона. Поэтому проблема «владелец–агент» зачастую трактуется специалистами в правовой плоскости. Безусловно, правовые факторы являются одним из главных условий существования и функционирования корпораций. ***Однако основное свойство капитала – приносить доход его владельцам, именно это свойство является базовым в регулировании корпоративных отношений.***

На самом деле проблема «владелец корпорации – агент» многогранная и сложная, поэтому ***корпоративное управление представляет собой систему согласования взаимных интересов менеджеров и акционеров, что и обуславливает успешное функционирование фирмы.***

2.1. Интересы акционеров

Акционеры используют различные показатели для оценки деятельности менеджмента предприятия. Более того, у каждого акционера свои интересы и приоритеты, которые не всегда совпадают с интересами других акционеров. Это может породить неопределенность с критериями оценки деятельности менеджеров. Неясность в приоритетах акционеров приводит к неоднозначному представлению менеджеров об интересах владельцев. *Возникает ситуация, когда менеджмент намеревается действовать в интересах акционеров, но их требования размыты, и соблюсти их изначально невозможно.* Необходимо так интегрировать требования акционеров между собой, чтобы были соблюдены интересы как можно большего числа владельцев.

В процессе корпоративного управления акционеры корпорации могут ставить перед менеджерами различные цели. Приоритет той или иной цели по-разному трактуется в рамках существующей фирмы. Наиболее распространено утверждение, что корпорация должна работать таким образом, чтобы обеспечить максимальный доход ее владельцам, **т.е. максимизацию продаж, прибыли, темпов роста активов, рыночной стоимости акций корпорации и, в конечном итоге, богатства акционеров.**

В основе максимизации прибыли лежит предположение, что максимизация прибыли отдельных хозяйствующих субъектов ведет к максимизации состояния владельцев компании. Однако такая цель не может удовлетворять большинство акционеров. Полученная высокая прибыль может быть полностью израсходована на текущие нужды предприятия. В результате фирма лишится возможности формировать финансовые ресурсы, достаточные для поддержания долгосрочного развития, что в будущем приведет к утрате достигнутых конкурентных преимуществ. Более того, получение наивысшей прибыли возможно лишь в условиях высокого уровня риска, в случае реализации которого неизбежно ухудшение результатов функционирования предприятия вплоть до банкротства. *Поэтому условие максимизации прибыли может рассматриваться как не единственная, хотя и важная цель функционирования предприятия.*

Максимизация объемов продаж отражает результаты деловой активности компании: чем выше продажи, тем выше усилия менеджеров по их достижению. Выручка от реализации показывает также, насколько востребована потребителями продукция компании, то есть характеризует конкурентоспособность компании, а значит и перспективы её деятельности. Предполагается, что объем реализации, отражает, помимо названного, все положительные изменения, происходящие в компании. Однако такая цель практически не увязана с экономией на издержках. Темпы затрат по обеспечению роста продаж продукции могут обгонять темпы роста доходов от реализации, что снижает норму прибыли и возможности формирования достаточных финансовых ресурсов. *Поэтому по аналогии с прибылью объем продаж может выступать в качестве лишь одного из возможных критериев деятельности менеджеров и не является всеобъемлющим показателем, выражающим интересы большинства акционеров.*

Максимизации темпов роста активов, достоинство данного подхода выражается в его нацеленности на стратегическую перспективу, на обеспечение развития предприятия с течением времени и позволяет использовать его в системе целей финансовой деятельности компании **в интересах ее акционеров.**

В основе подхода **максимизации рыночной стоимости акций корпорации** лежит предпосылка о том, что повышение благосостояния владельцев компании заключается не в росте текущих доходов в виде дивидендов, а в повышении рыночной цены акций. Это упорядочивает соотношения всех других целей и гарантирует обеспечение компании капиталом в долгосрочной перспективе, *его можно принять в качестве главной, хотя и не единственной цели деятельности менеджеров в интересах владельцев.* Однако не всегда инвесторов, интересуется рост стоимости компании пусть в недалекой, но перспективе. Иногда значительную часть акционеров интересуют именно текущие дивиденды. Это основные требования акционеров, предъявляемые к работе нанятых ими менеджеров. Однако в составе собственников предприятия могут найтись субъекты, которых интересуют другие аспекты деятельности корпорации. Так как инвесторами используются различные исходные показатели, возникают разногласия между акционерами и их менеджерами в определении их интересов акционеров.

2.2. Интересы менеджеров

Основанным стимулирующим фактором труда менеджеров является их заработная плата. Взаимная удовлетворенность этой стороной корпоративных отношений достигается в момент подписания трудового контракта, заключаемого на определенное время. Это означает, что стороны достигли желаемого баланса интересов в этом вопросе заранее, до вступления в отношения «владелец бизнеса –

наемный менеджер». Условия контракта позволяют сохранять подобный баланс на все время действия договора, следовательно, уровень зарплаты не является краеугольным камнем корпоративных отношений. **Причины неудовлетворенности положением дел у менеджеров нужно искать вне рамок контрактных договоренностей, т.е. возможная выгода менеджеров, мотивирующая их на продуктивную деятельность, может лежать вне контракта.**

Менеджерам важно их положение в обществе, которое они часто связывают с размерами вверенного им предприятия. Социальный статус менеджеров таких предприятий высокий: они составляют экономическую и политическую элиту общества; входят на самые высокие этажи государственной власти; их мнение является авторитетным, его невозможно игнорировать; их возможности оказания всех видов помощи, в том числе благотворительной и социальной, достаточно высоки и т.д.

Размеры предприятия характеризуют следующие показатели: численность работающих, величина совокупных активов и объемы продаж предприятия. **Увеличение активов фирмы** зачастую является следствием операций слияния и поглощения, которые сопряжены со значительным риском. Эффект синергии достигается далеко не всегда, зато фирма, как правило, получает проблемы увеличения расходов, сложности совмещения корпоративной культуры, бухгалтерского учета, стилей управления и т.п. **В этих случаях и нарушаются интересы акционеров**, хотя изначально они совпадают с интересами менеджеров в части роста активов предприятия. Тем не менее, акционеры не готовы платить такую высокую цену, как ухудшение результатов деятельности предприятия, а значит и их благосостояния, тогда как менеджеры могут быть удовлетворены состоянием дел, потому что их социальный статус как руководителя большой структуры будет достаточно высок.

Численность работающих на предприятии является показателем его размеров, чем больше людей трудится в компании, тем больший вес имеет она в общественной жизни. **Это также приводит к увеличению расходов, что противоречит интересам акционеров.**

При **увеличении выручки от реализации продукции и доли рынка**, то возможно интересы менеджеров и акционеров, пересекаются. Но роста объемов реализации можно добиться разными путями: увеличением расходов на рекламу, повышением комиссионных работникам сбытовых служб, значительным снижением цены продукции и т.д. То есть расширение объема продаж может сопровождаться существенными дополнительными расходами, и если рост расходов будет опережать рост выручки, то акционеры наверняка воспротивятся этому, несмотря на то, что такая ситуация соответствует стремлениям менеджеров.

3. Существующие методы согласования интересов собственников и менеджеров

3.1. Опционы на покупку акций

В практике корпоративного управления проблема согласования интересов, как правило, решается с помощью опционов на покупку акций компаний, управляемых менеджерами. Чем выше рыночная цена акций на момент исполнения опциона, тем большую прибыль получают от реализации права покупки менеджеры. Считается, что тем самым управленцы и собственники помещаются в одну финансовую лодку. Однако в реальности эти лодки сильно разнятся. Так выдающийся инвестор современности Уоррен Баффет выступает с критикой подобной системы, приводя следующие доводы. Для увеличения доходов корпорации менеджеры придерживаются принципа «получаешь больше, если вкладываешь больше». То есть для этого не надо прилагать каких-то экстраординарных усилий, достаточно просто увеличить капитал. Легче всего это сделать за счет нераспределенной прибыли: **чем больше прибыли предприятия остается нераспределенной, тем больше прирост капитала и, следовательно, прибыли.** Однако нераспределенная прибыль – это доход корпорации, не поступающий в карман собственника. Получается, что менеджер предприятия работает тем успешнее, чем больше он залезает в карман владельца. Менеджер получит существенную прибавку к жалованию за счет акционера, просто удерживая большую часть прибыли собственника независимо от результативности своей деятельности. На основании изложенного, можно сказать, что координация интересов руководства и акционеров

корпораций путем предоставления фондовых опционов неявно усиливает разделение интересов, вызванное этими опционами.

3.2. Внутрикorporативный контроль

Таким образом, необходим отличный от существующих инструмент координации корпоративных отношений, позволяющий осуществлять **Внутрикorporативный контроль (ВКК)** за деятельностью менеджеров с учетом согласования широкого спектра разнородных интересов. **ВКК** представляет собой деятельность владельцев корпорации, направленную на содействие успешному поддержанию баланса интересов собственников компании и ее менеджеров, а также на оценку финансовых результатов и инвестиций предпринимателей в деятельность фирмы.

Функции ВКК: оценить отклонения действий менеджеров от интересов акционеров; диагностировать в зависимости от отклонений возможные ухудшения сложившейся ситуации, которые могут повлиять на баланс интересов; определить действия, способные устранить возникшие проблемы и, по возможности, восстановить этот баланс; пересмотреть, возможно, основные параметры баланса интересов.

При организации системы **ВКК** необходимо учесть следующие его принципы:

1. Расходы, на **ВКК**, не должны превышать его выгоды.
2. **ВКК** должен обеспечивать менеджерам фирмы возможность осуществлять текущую деятельность предприятия в интересах акционеров
3. **ВКК** должен обеспечивать основные интересы как можно большего числа собственников корпорации.
4. Инструменты **ВКК** должны полно и достоверно характеризовать развитие компании в быстро меняющейся среде.
5. **ВКК** осуществляется в условиях ограниченности информации о деятельности предприятия и при этом обеспечивает возможность принятия обоснованных решений как настоящими, так и потенциальными инвесторами.

Однако невозможно учесть все аспекты деятельности предприятия, имеющего корпоративную форму собственности. Связано это, прежде всего, с разделением функций владения и управления собственностью. Собственник не принимает участия в оперативном управлении корпорацией, именно поэтому ему не доступна полная информация о деятельности предприятия. Подобная ситуация усугубляется в случае, если акции расплывены между большим количеством акционеров и никто из них не может оказывать существенное влияние на деятельность корпорации. Финансовые отчеты, имеющиеся в распоряжении реальных и потенциальных акционеров и инвесторов, содержат в себе ограниченный набор показателей и информации о результатах деятельности корпораций. Ограниченность информации, используемой в анализе их деятельности, является специфическим признаком корпоративного управления.

Организация **ВКК** должна базироваться на раскрытия информации в корпоративном управлении. Без обеспечения доступа акционеров к достоверной информации о результатах деятельности фирмы продуктивный владельческий контроль либо невозможен, либо его последствия будут неадекватны сложившейся ситуации, и в этом случае он также теряет смысл. Поэтому важным аспектом корпоративного управления является предоставление менеджерами своевременной и точной информации по всем существенным вопросам деятельности компании, например, финансовое состояние, результаты деятельности, вопросы собственности и управления, прогнозируемые риски, информация о количестве и квалификации работников и т.д.

Не вся информация может находиться в свободном доступе. В противном случае, сведения об отдельных сторонах деятельности организации, обеспечивающих ей конкурентные преимущества, быстро становились бы достоянием широкого круга субъектов

рынка, в том числе прямых конкурентов, и названные преимущества перестали бы быть таковыми. Так в **Германии** акционерам предоставляется только та информация, которая будет способствовать надлежащей оценке вопросов повестки дня общего собрания. В некоторых случаях, руководство корпорации может отказать в предоставлении информации. Во **Франции** аналогичная ситуация. При этом акционеры могут обратиться за дополнительной информацией заранее и в письменной форме. Ответ в этом случае будет получен только в ходе собрания, за исключением годового отчета, акта инвентаризации, списков управляющих и т.п. В **США** акционер, обращаясь за информацией, должен обосновать цели ознакомления с ней. Если топ-менеджеры сочтут цель недостаточно обоснованной, они вправе отказать в ее получении. В этом случае компания-конкурент или человек с неблагоприятными намерениями не смогут, купив небольшое количество акций, приобрести тем самым доступ к бухгалтерской и иной информации, чтобы потом использовать ее в корыстных целях.

Поэтому организация контроля со стороны владельцев предприятия осуществляется в условиях ограниченности информации о деятельности общества. Инструмент контроля, а также оценка меры достижения баланса интересов в корпоративных отношениях «владелец бизнеса–менеджер» должны основываться на открытой официальной отчетности корпорации

4. Новые подходы к согласованию интересов собственников и менеджеров

Целесообразно рассмотреть подходы к согласованию интересов акционеров и менеджеров.

4.1. Создание института независимых директоров

Независимое положение директоров, привлекаемых в Совет корпорации без выполнения обязанностей участвовать в принятии оперативных решений (в отличие от менеджеров), позволяет последним вмешиваться в деятельность менеджеров, получая при этом необходимую информацию о деятельности организации.

4.2. Измерение и анализ баланса интересов с помощью эталонной динамики ключевых показателей

Показатели деятельности предприятия, характеризующие корпоративные интересы, изменяются во времени, могут быть лучше или хуже, устраивать или нет различные заинтересованные группы. Поэтому при построении оценки деятельности корпорации необходимо, ***измерить степень отклонения в динамике реальных показателей функционирования от установленных (статических) критериев.*** К тому же, необходимо учесть, что в целях согласования интересов их придется каким-то образом упорядочивать, расставляя приоритетность, которая устраивала бы большинство участников корпоративных отношений. Разнородность и многообразие интересов затрудняет эту задачу в рамках существующих подходов. Идея упорядочения показателей динамики экономических систем принадлежит И.М. Сыроежину, который показал, что несопоставимые в статике характеристики хозяйства становятся сопоставимыми в динамике. Например, имеются три несопоставимых в статике показателя:

- ***Длительность обращения дебиторской задолженности.***
- ***Среднесписочная численность работающих.***
- ***Валовая прибыль корпорации.***

Сравнить эти величины трудно, если их рассматривать как статические. Действительно они имеют разное значение и экономический смысл. Но в динамике появляется некоторый естественный порядок: ***длительность обращения дебиторской задолженности должна снижаться во времени***, что характеризует эффективное управление оборотными активами. Также естественно считать, что ***валовая прибыль растет быстрее, чем***

численность работающих и таким образом растет производительность труда. Тогда в динамике должно поддерживаться следующее соотношение: $t_1 > t_2 > t_3$, где: t_1 – темп роста валовой прибыли; t_2 – темп роста численности персонала; t_3 – темп роста длительности оборота дебиторской задолженности.

Соблюдение указанного порядка свидетельствует об эффективности управления предприятием. Порядок, обратный представленному выше, может являться признаком серьезных проблем во взаимоотношениях владелец этом случае наемные менеджеры управляют корпорацией далеко не в интересах акционеров. Таким образом, можно утверждать, что развитие предприятия адекватно описывается динамической моделью, в которой различные частные характеристики должны находиться в определенной соподчиненности. *Следовательно, задавая эталонную норму динамики показателей, можно получить достаточно информативные аналитические выводы о деятельности менеджеров в установлении баланса интересов, что позволяет оценивать баланс интересов, дает непосредственную информацию для выправления сложившейся ситуации и обосновывает систему мониторинга динамики предприятия. В этом случае менеджерами предприятия должны определяться основные направления действий по исправлению ситуации, чтобы соответствовать ожиданиям и требованиям своих нанимателей – акционеров.*

4.3. Создание подсистемы корпоративной координации для согласования баланса интересов с помощью Концепции соучастников

В [1-3] рассмотрен подход к совершенствованию корпоративного управления и согласованию интересов собственников и менеджеров путем включения в структуру системы управления фирмой дополнительной подсистемы корпоративной координации.

В основу функционирования данной подсистемы положено использование **Концепции соучастников**, рассматривающей корпоративное управление в широком смысле слова - как систему формальных и неформальных отношений всех заинтересованных лиц (акционеров, менеджеров, кредиторов, контрагентов, наемного персонала, государства и т.д.). **Концепция соучастников** определяет их как субъектов рынка, способствующих росту активов компании. Таким образом, **отношения между менеджерами и акционерами оказываются лишь частью более широких отношений с институциональной средой как внутри, так и вне корпорации.**

Понятие **институционализма** включает в себя два аспекта: «институции» — нормы, обычаи поведения в обществе, и «институты» — закрепление норм и обычаев в виде законов, организаций, учреждений. Под институтами понимаются также различные неформальные отношения, регулируемые традициями, неписаными правилами поведения, достигнутыми соглашениями и т. д.

В Кодексе корпоративной этики, обязательном для любой корпоративной организации, закреплены институциональные нормы, правила, обычаи, традиции, формальные и неформальные отношения, правила поведения, достигнутые соглашения, по «состоянию» которых можно судить о показателе качества и эффективности работы системы. *Отслеживая и контролируя эти показатели, можно координировать взаимодействие между подсистемами корпоративного управления и корпоративного менеджмента системы и между ее элементами, а также - взаимодействие с внешней средой. Для этого необходимо выявить и изучить значимость этих показателей, найти способы их оценки и включить функции регулирования (а в данном случае координации) этих показателей в перечень задач подсистемы координации.*

Методика, предлагаемая для решения этих вопросов и приведенная в [1-3], основана на представлении «всех нормальных и предсказуемых образцов поведения фирмы (т.е. показателей деятельности) в качестве **«Правил»**, которые с точки зрения системного подхода – **являются свойствами отношений и отношениями свойств элементов корпо-**

ративной системы. Элементом системы, в данном случае, будем считать человека, участвующего в той или иной мере в деятельности корпорации.

4.4. Согласование баланса интересов с помощью оценки

Корпоративного коэффициента интеллекта IQ

Качество всех видов обратной связи в корпоративной системе и, соответственно, их полезности зависит от уровня интеллектуального потенциала организации – так называемого **Корпоративным коэффициентом интеллекта IQ**, являющегося мерой того, насколько свободно в компании распространяется информация и насколько успешно сотрудники могут пользоваться идеями друг друга.

4.5. Согласование баланса интересов с помощью введения должности

Корпоративного секретаря

Корпоративный секретарь - специальное должностное лицо компании, задачей которого является обеспечение соблюдения органами и должностными лицами компании процедурных требований, гарантирующих реализацию прав и интересов акционеров компании.

Секретарь компании обеспечивает соблюдение внутренних правил и нормативных актов всеми органами управления компании, а также - четкость взаимодействия между разными органами управления компании в соответствии с уставом компании и другими внутренними документами. Особое значение при этом имеет надлежащее соблюдение порядка подготовки и проведения общего собрания акционеров, деятельности совета директоров, хранения, раскрытия и предоставления информации об компании, поскольку несоблюдение именно этих процедур влечет за собой большинство нарушений прав и интересов акционеров.

Эффективно обеспечить соблюдение указанных процедур может только постоянно действующее лицо, обладающее необходимой профессиональной квалификацией и не совмещающее эту деятельность с выполнением иных функций в компании. По сути, корпоративный секретарь - это лицо, находящееся между акционерами, органами управления и должностными лицами компании. Через корпоративного секретаря до акционеров доводится вся информация, обеспечивающая акционерам возможность влиять на решения, принимаемые должностными лицами компании. Корпоративный секретарь оказывает содействие членам совета директоров при осуществлении ими своих функций, в частности через секретаря доводится информация от исполнительных органов до членов совета директоров. Секретарь компании должен быть подчинен и подотчетен совету директоров и не должен являться аффилированным лицом компании или её должностных лиц.

Литература

1. Л.Н.Тепман, В.Б.Кошарский. Использование системного подхода к исследованию структуры и деятельности корпораций. В сб. Вестник дома ученых Хайфы. 2012 г.
2. О.В.Шевченко. Формирование системы корпоративного управления. Институциональный аспект. /Научные труды ДонНТУ, серия экономическая, вып. 103-4 // с.29-34. <http://library.donntu.edu.ua/>
3. Ю.А.Фомина. Институциональная теория фирмы на основе системного подхода. //Научные труды ДонНТУ, серия экономическая, вып. 103-4, с.24-29// <http://library.donntu.edu.ua/>
4. Википедия – свободная энциклопедия. *Статья «корпорация».*
5. *Джозел Бакан* Корпорация: патологическая погоня за прибылью = The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power. — М.: «Вильямс», 2007. — с. 288.
6. [А.Н. Асаул](#), В. И. Павлов, Ф. И. Бескиерь, О. А. Мышко. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. / СПб.: Гуманистика, 2006.
7. Шихвердиев А.П., Гусятников Н.В., Беликов И.В. Корпоративное управление. / М.: Изд. Центр «Акционер», 2001.

8. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. / Под ред. М. Хесселя. – // М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.
9. Л.Н. Тепман. Корпоративное управление. М.: ЮНИТИ. 2009. 239 с.