

УДК 334.01 DOI: 10.14451/1.238.216

Управленческие решения: специфика определения лица, принимающего решения, в предприятиях различных форм собственности

© 2024 Сафонова Юлия Романовна

Аспирант. Санкт-Петербургский государственный экономический университет.

E-mail: Julia99-2011@mail.ru

Ключевые слова: управленческие решения, принятие решений, форма собственности, структура собственности, эффективность органов управления.

Реальные ситуации, которые складываются в современной жизни нашей страны, в частности в экономической сфере, все чаще можно именовать как сложные, требующие поиска решения нетрадиционных и слабо изученных задач. Руководители сталкиваются с методологическими и техническими трудностями, необходимостью анализировать как многоаспектность последствий принимаемых решений, так и неполноту данных о самих последствиях. Условия для принятия решений характеризуются неясностью обстановки (политической, экономической и социальной), высокой динамичностью и возрастающей ролью личности в управлении. Целью статьи является разработка подхода к определению лица, принимающего решения в организациях различных форм собственности.

Основа управления в экономике – это решение руководителя [1]. Однако большое количество научных трудов, посвященных вопросу управления, акцентируют внимание на внутренних функциях руководства, на методах и подходах к принятию наилучшего решения. В центре данного исследования находится субъект управления. В статье рассмотрены ответы на вопросы: кем принимаются решения в организации, кто может оказывать влияние на процесс принятия решения, а также перед кем руководящие лица организации несут ответственность?

Субъект управления – это звено системы управления, являющееся источником воздействия

и оказывающее влияние на всю систему в целом [6]. Это может быть физическое или юридическое лицо, обладающее полномочиями и использующее экономические и моральные инструменты воздействия. Однако решения, влияющие на всю систему в целом, даже связанные с определенным риском, например, что делать (не делать), какие разработки внедрить (прекратить) принимаются в деятельности любой организации на всех уровнях и всеми категориями сотрудников.

Главным или высшим субъектом управления является лицо, принимающее решение (ЛПР) [1]. Данное понятие является собирательной кате-

горией: это может быть как один человек, так и группа лиц. На этом лице лежит ответственность за принимаемые решения, оно является лицом, под контролем которого находится организация. ЛПР осуществляет контроль, если одновременно обладает полномочиями, подвержен риску изменения дохода или имеет право на получение дохода от организации, а также имеет возможность использовать свои полномочия в отношении организации для влияния на величину дохода [4]. Полномочия являются результатом прав. Например, в результате обладания правом голоса, предоставленным долевыми инструментами или корпоративным соглашением.

В научной литературе выделяют индивидуальную и коллегиальную форму принятия решений. Индивидуальная форма принятия решения предполагает, что руководитель организации единолично принимает решения и несет персональную ответственность. В коллегиальной форме решения принимаются членами определенной группы, связанными между собой формальными или неформальными признаками.

На практике форма принятия решений тесно связана с формой собственности организации. В классификации по форме собственности выделяют следующие типы организаций:

- организация принадлежит одному лицу (группе лиц / семье), под контролем которого (которой) находится;
- организация принадлежит одному лицу (группе лиц / семье), под контролем которого (которой) находится, но часть акций (не контрольный пакет) торгуется на бирже;
- организация находится под контролем материнской компании;
- организация принадлежит широкому кругу лиц.

В рамках данного исследования под группой лиц признается совокупность физических и юридических лиц, соответствующих одному или нескольким признакам, определенным частью 1 статьи 9 Федерального закона «О защите конкуренции» [5]. Самыми распространенными основаниями для объединения в группу лиц

являются:

- владение более чем 50% долей (акций) компаний;
- юридическое лицо и лицо, осуществляющее функцию единоличного исполнительного органа этого юридического лица;
- родственные связи.

В организации, принадлежащей одному лицу (одной группе лиц / семье), все решения в управлении значимой деятельностью остаются за этим лицом. Значимой является та деятельность организации, которая приносит доход [4].

Решение разместить часть акций компании на бирже чаще всего продиктовано потребностью в дополнительном финансировании. Став публичной, компания обязуется выпускать ежегодные отчеты и предоставлять акционерам требуемый объем информации о состоянии дел. Распространенность компаний данного типа обусловлена историческим развитием государства. Однако, несмотря на обязанности перед инвесторами, принятие решений по-прежнему остается за лицом, под контролем которого находится организация. В ситуации, если инвестор не согласен с направлением развития или эффективностью компании и, как следствие, доходностью, то с большей долей вероятности им будет принято решение о продаже акций. Полномочий повлиять на значимую деятельность организации у него нет.

В организациях, в которых контрольный пакет акций принадлежит материнской компании, за принятие решений отвечает собственник (конечный бенефициар) материнской компании. Материнская компания назначает руководителей, вводит своих представителей в Совет директоров.

Если организация принадлежит широкому кругу лиц, то это та форма собственности, в которой решение может быть принято индивидуально руководителем (исполнительным органом самой организации) или коллегиально, например, Советом директоров. Во втором случае на Совете директоров будет лежать ответственность за выбор руководства компании, и именно Совет

будет обладать полномочиями и нести ответственность за принятие решений.

Таким образом, при концентрации контрольного пакета акций в одних руках, решения будут приниматься индивидуально, владельцем этого пакета. Чаще всего собственник будет одновременно являться и руководителем (единоличным исполнительным органом), и председателем Совета директоров (в случае наличия Совета). При раздробленной форме собственности вопрос принятия решения требует надлежащего корпоративного управления.

В течение последних десятилетий вопросы корпоративного управления и советы директоров находятся под пристальным вниманием регулирующих органов, учёных, акционеров и самих директоров.

В основных документах по вопросам теории и практики корпоративного управления, выпущенных международными организациями, определяющими стандарты в области финансовой деятельности (Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)), корпоративное управление – это система взаимоотношений между исполнительными органами организации, советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами.

К исполнительным органам общества относятся единоличный исполнительный орган (генеральный директор / руководитель) и коллегиальный исполнительный орган (правление/менеджмент), если образование такого органа предусмотрено федеральными законами. На исполнительные органы в соответствии с законодательством возлагается руководство текущей деятельностью, что предполагает ответственность за реализацию целей, стратегии и политики компании. Принятие решений исполнительным органом и руководство осуществляется в интересах самой компании, направлено на ее развитие и на получение выгод участниками (акционерами). Исполнительный орган обладает широкими полномочиями по распоряжению активами компании, организует выполнение стратегии развития и решений общих собраний участников (акцио-

неров) и совета директоров, готовит отчетную информацию. Использование руководителем компании предоставленных полномочий в своих интересах, а не в интересах компании, может привести к негативным последствиям. Именно поэтому доверие со стороны участников (акционеров) компании обеспечивается как высокими требованиями к личным и профессиональным компетенциям, так и процедурами контроля самими участниками и через их представителей в органах управления.

Совет директоров, если образование такого органа предусмотрено федеральными законами или учредительными документами компании, отвечает за общие результаты деятельности, осуществляет надзор за стратегическим руководством и следованием долгосрочным целям, назначает и снимает с должности исполнительные органы (менеджмент). Знание того, каким образом принимаются решения на Совете директоров может оказаться критически важным для понимания причин успеха и провала организаций.

Однако несмотря на усиление регулирования, введенные стандарты в области финансовой деятельности и освещение работы органов управления частными компаниями, знания в этой области увеличились незначительно. Этот парадокс складывается из-за сложности исследования закрытых заседаний Советов директоров. Наши представления о том, как на самом деле принимаются решения и какими соображениями руководствуются на заседаниях Советов директоров, размыты. Большинство исследований в этой области ограничиваются анализом общедоступной информации из годовых отчетов, пресс-релизов и отчетности для регулирующих органов, что приводит к изучению вопросов, связанных со структурой и составом совета директоров. Результаты данных исследований демонстрируют, что структурные особенности Совета директоров, а именно количество членов Совета, их независимость, возраст, количество принадлежащих им акций, разделение должностей Председателя Совета директоров и генерального директора, оказывают незначительное

влияние на общую эффективность значимой деятельности компании и на способность принятия решений. Можно предположить, что эффективность Совета директоров определяется скорее его содержанием, чем структурными особенностями.

Ричард Лебланк и Джеймс Гиллис в книге «Совет директоров – взгляд изнутри» отстаивают идею о том, что «принятие решений Советом зависит от компетентности и особенностей поведения директоров и их совместимости» [3]. По мнению авторов, для того чтобы обеспечить эффективное функционирование компании, Совет директоров, как единое целое, должен обладать набором необходимых компетенций, соответствующих отрасли и стратегической среде, в которой работает компания. При изменении деловой среды и, как следствие, разработке новой стратегии действующие члены Совета директоров должны привлекать и рекрутировать директоров, компетентность и поведение которых поможет в принятии решений при новых обстоятельствах.

Среди всех внешних факторов, влияющих на организацию, государственная политика имеет наибольшее влияние и может напрямую воздействовать на компанию, её микро и макросреду. Государство нередко выступает заинтересованным лицом, способным оказывать влияние на деятельность компании и принимаемые ею решения. Помимо механизмов корпоративного управления посредством владения контроль-

ным пакетом акций (долей) компаний, государство способно определять деятельность посредством налоговой политики, установления входных (выходных) барьеров, определения границ рынков или регулирования трудового законодательства. Представители государства в Совете директоров компании способны предоставить уникальную информацию о государственной политике, с одной стороны, а также потенциальный доступ к процессу принятия политических решений – с другой.

Таким образом, для того чтобы определить лицо, принимающее решения, в отношении значимой деятельности, необходимо рассмотреть форму и структуру собственности организации. Принятие решений в компании может носить индивидуальный или коллегиальный характер. При концентрации контрольного пакета акций в одних руках, решения будут приниматься индивидуально – владельцем этого пакета. Чаще всего крупный собственник будет одновременно являться и руководителем (единоличным исполнительным органом), и председателем Совета директоров (в случае наличия данного органа управления). При раздробленной структуре собственности вопрос принятия решения требует надлежащего корпоративного управления. Совет определяет связь между корпоративным управлением и эффективностью организации. Принятие решений Советом зависит от компетентности и особенностей поведения директоров и их совместимости.

Библиографический список

1. Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. *Управленческие решения* : Учебник. – М. : Дашков и К, 2004. – 496 с.
2. Демин Г. А. *Управленческие решения* : учебное пособие. – Пермь, 2020. – 92 с. – ISBN 978-5-7944-3545-0. – URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf>.
3. Лебланк Р., Гиллис Д. *Совет директоров – взгляд изнутри. Принципы формирования, управление, анализ эффективности* : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 267 с.
4. *Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность»*. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193739.
5. *О защите конкуренции: Федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ (с изм.), 2024*. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763 (дата обр. 15.08.2024).
6. Удалов Ф. Е., Алёхина О. Ф., Гапонова О. С. *Основы менеджмента* : Учебное пособие. – Нижний Новгород : Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.