

ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ ПРИМОРСКОГО КРАЯ РФ

© 2016

Н.В. Шаило, кандидат экономических наук, доцент кафедры международного бизнеса и финансов
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Владивосток (Россия)

Ключевые слова: система корпоративного управления; процессный аспект; вертикальное и горизонтальное согласование; корпоративные отношения; корпоративный регламент; корпоративная культура; корпоративный контроль.

Аннотация: В статье исследован опыт корпоративного управления в акционерных обществах Приморского края РФ. Система корпоративного управления представлена как блок концентрических кругов. Обосновано, что корпоративное управление как система является совокупностью организационно-правовых, экономических и финансовых взаимоотношений всех участников корпорации, определяет механизмы, способы взаимодействия заинтересованных сторон – стейкхолдеров, с помощью которых они представляют свои интересы и взаимодействуют с корпорацией и между собой. Выявлены отличительные черты взаимоотношений между субъектами внутренней и внешней системы корпоративного управления. Предложен комплексный подход к построению системы корпоративного управления в акционерном обществе, базой которого являются три направления: процессный аспект, вертикальное и горизонтальное согласование. Процессный подход способствует повышению эффективности системы корпоративного управления, обеспечению открытости информации для руководства, принятию управленческих решений, направленных на нейтрализацию изменений внешней среды. Вертикальное согласование предусматривает формирование системы корпоративного управления в соответствии со стратегией развития акционерного общества и идентификацию базовых компетенций. Горизонтальное согласование заключается в трансформации каждого предложенного компонента системы на основе комплексного подхода. Выявлены компоненты системы, в соответствии с которыми может осуществляться оценка ее эффективности: структура собственности и влияние со стороны собственников, отношения со стейкхолдерами, финансовая прозрачность и раскрытие информации, структура и методы работы совета директоров и менеджмента. Разработан методический подход, согласно которому предлагается проводить оценку эффективности системы корпоративного управления по следующим направлениям: корпоративный регламент, корпоративная культура, эффективность финансово-хозяйственной и инвестиционной деятельности, оценка рисков акционерных обществ.

Проблема эффективного регулирования корпоративных отношений в России приобрела актуальность еще в 1990-е годы с появлением акционерных обществ (далее – АО). Среди целого ряда проблем, связанных с их функционированием, особенно остро встал вопрос о защите прав акционеров (в том числе миноритарных) и повышении прозрачности раскрытия информации. Одна из главных причин указанной цепочки проблем – отсутствие или низкий уровень корпоративного управления. Национальная система корпоративного управления в АО РФ имеет свои слабые места, в частности, незащищенные права собственников, ограниченный доступ к информации и ограниченный круг лиц, которые владеют достоверной информацией, теневые схемы перераспределения доходов, непрозрачность бизнеса, повышенные инвестиционные риски, отсутствие защищенности прав мелких акционеров, отсутствие развитого и ликвидного вторичного рынка ценных бумаг, ненадлежащее управление государством своими корпоративными правами, игнорирование международных стандартов корпоративного управления. В этих условиях потребность в создании эффективной системы корпоративного управления является для АО актуальной, так как ее удовлетворение будет способствовать повышению качества управленческих решений, эффективности деятельности и станет основой для привлечения инвестиций.

Корпоративное управление и его взаимосвязь с эффективностью деятельности компании нашли свое отражение в работах многих ученых, можно выделить

несколько подходов в данных исследованиях. Классиками осмысления указанного феномена можно назвать Ф. Тейлора и Ф. Гилбрета, А. Файоля, Л. Урвика и Д. Муни, М. Фоллета и Э. Мэйо, Д. Мак-Грегора.

Первый подход основан на оценке степени влияния элементов системы корпоративного управления на эффективность бизнеса. Это работы Дж. Мак-Коннела, П. Болтона, О. Харта, А. Радыгина, Г. Степанова [1] и др.

Основой другого подхода является оценка влияния на стоимость компании качества ее системы корпоративного управления в целом, что исследовали в своих трудах С. Байнер, У. Дробетц, М. Шмид, Х. Циммерман, Л. Браун, М. Кэйлор, Б. Блэк, Ю. Анискин [2], О. Бандалюк, И. Березинец [3] и др.

Эффективность системы корпоративного управления и ее совершенствование, а также правовые вопросы рассматривали А. Агеев [4], В. Андреев [5], А. Бандурин, И. Беляева, М. Круглова, Д. Михайлов. В то же время наблюдается теоретический вакуум в исследованиях процедуры построения системы корпоративного управления, инструментов повышения и оценки качества корпоративного управления, контроллинга, аудита и рейтингов. Факт вакуума в теории и практике и определил состав вопросов в данной работе.

Целью статьи является исследование и обобщение опыта корпоративного управления в АО Приморского края РФ, а также разработка теоретико-методических и практических направлений формирования и развития системы корпоративного управления, оценки и повышения ее эффективности.

Построение системы корпоративного управления в АО РФ становится все более актуальным, так как эффективное управление требует системного подхода и соответствия лучшим практикам, а также нормативно-правовым актам РФ [6–11].

Мировой опыт ведения бизнеса свидетельствует о том, что в большинстве случаев владелец эффективно управляет своей компанией только до определенного момента. В момент приобретения компанией больших размеров стратегические решения отдаляются от оперативного управления, владельцы становятся портфельными инвесторами. Уход владельца от управления бизнесом требует создания механизмов защиты его интересов. Таким механизмом защиты интересов собственника и является система корпоративного управления, которая определяет полномочия и обязанности высших органов управления, создает инструменты контроля за их деятельностью и предоставляет базу для разработки системы мотивации, построенной на основе достижения ключевых показателей деятельности, а также позволяет повысить эффективность использования капитала, что и способствует росту доверия инвесторов.

Вопросы теории и практики корпоративного управления нашли широкое освещение в научной литературе. Так, А.Б. Агеев отмечает, что понятие «корпоративное управление» предполагает иерархическое единство отношений, складывающихся в процессе функционирования коммерческой организации [4]. По мнению Я.М. Гританса, корпоративное управление – это система принципов, норм, правил, методов поведения участников кооперативных отношений, определяющих достижение определенных целей в результате совместной деятельности [12]. С.А. Масютин считает, что корпоративное управление является прогрессивным видом управленческой деятельности в рамках хозяйствующей системы, характеризующейся наличием корпоративной стратегии, корпоративного стиля работы менеджеров, корпоративной культуры, финансовой и информационной открытости, системы защиты прав акционеров [13].

Проведенные исследования позволили разработать комплексный подход к построению системы корпоративного управления АО, базой которого являются три направления: процессный аспект, вертикальное и горизонтальное согласование (рисунок 1).

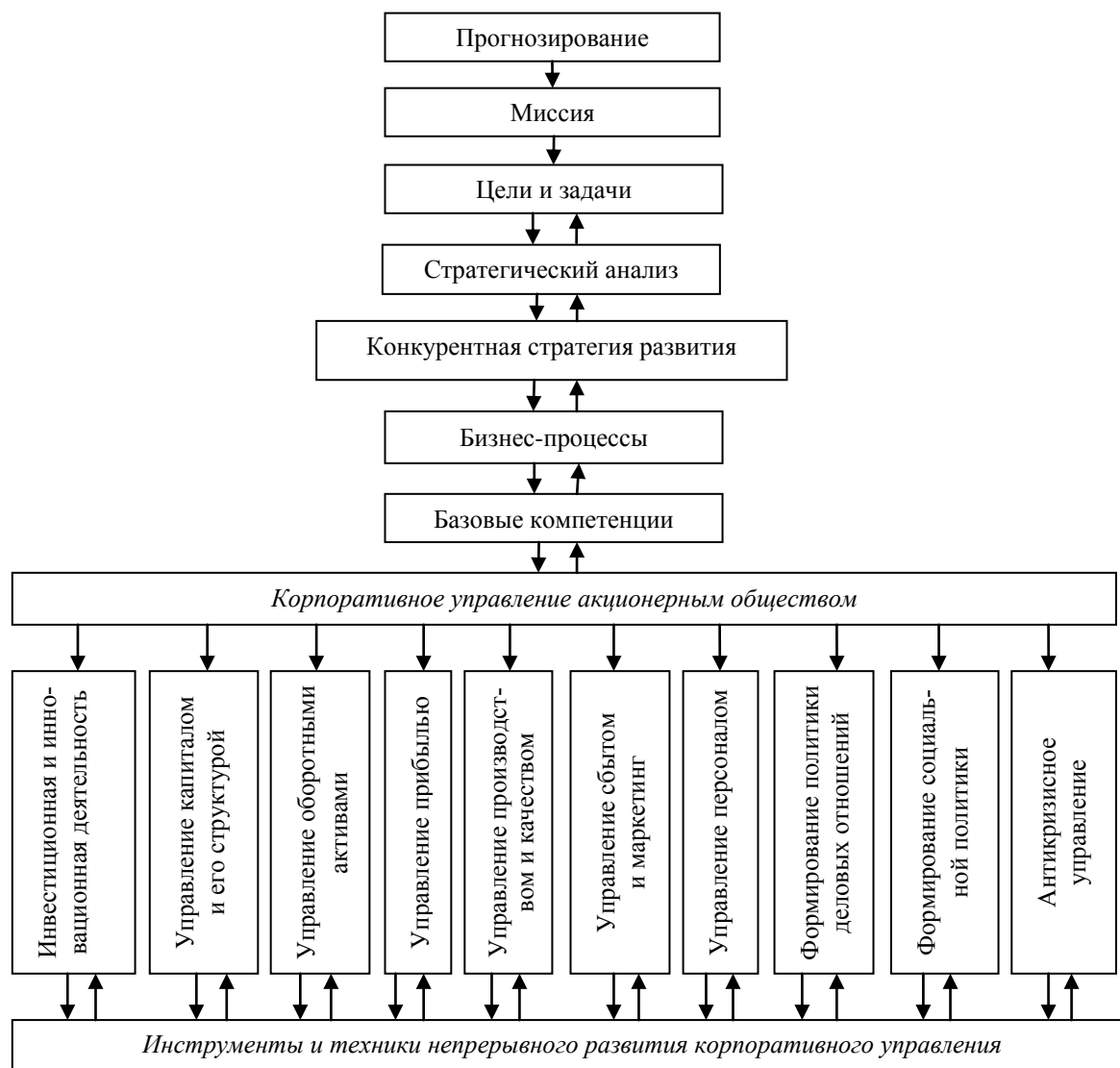


Рис. 1. Комплексный подход к построению системы корпоративного управления АО

Формирование системы корпоративного управления в соответствии со стратегией развития АО означает вертикальное согласование. Сущность этого процесса предусматривает идентификацию базовых компетенций АО, которые одновременно выступают его конкурентными преимуществами. Главную роль здесь играют специфические бизнес-компетенции, характеризующиеся ценностью, редкостью, невозпроизводимостью и незаменимостью. Именно они определяют способность АО к специализации или производству уникального продукта, к лучшему по сравнению с конкурентами функционированию. Сосредотачиваясь на специфических компетенциях, АО может сфокусироваться на их развитии.

Вторым подходом является горизонтальное согласование, которое заключается в трансформации каждого компонента системы на основе комплексного подхода. Наблюдается смещение ориентиров с количественных аспектов деятельности на качественные – потребности в определенных компетенциях наблюдательного совета и исполнительного органа. В результате перенаправления рычагов контроля от акционеров менеджерам происходит обособление функций управления.

С учетом «разбросанности» акционерного капитала и цели владельцев, которая заключается в получении прибыли на вложенный капитал, проблемой корпоративного управления становится решение вопросов надзора и контроля за действиями управленческого персонала. Эта проблема заключается в создании условий оптимального корпоративного поведения собственников и менеджеров не только во взаимоотношениях внутри компании, но и по отношению к другим экономическим агентам рынка. Как отмечает В.В. Долинская, корпоративное управление урегулировано нормами права в системе организационных и имущественных отношений, с помощью которой АО реализует, представляет и защищает интересы своих инвесторов акционеров [14]. По мнению П.С. Настина, корпоративные отношения связаны с управлением и с участием в АО, поэтому некорректно их разделять на связанные либо с участием, либо с управлением [15].

Таким образом, корпоративное управление как система организационно-правовых, экономических и финансовых взаимоотношений всех участников корпорации определяет механизмы, способы взаимодействия заинтересованных сторон – стейкхолдеров, с помощью которых они представляют свои интересы и взаимодействуют с корпорацией и между собой.

Выделяя внешние и внутренние элементы корпоративных отношений, отметим, что одним из важнейших внешних контрагентов корпорации выступает государство, создающее целостную организационно-правовую базу функционирования экономики. Весомым внешним элементом корпоративного управления является и рыночный механизм. Товарные и финансовые рынки являются индикаторами четкости стратегии и тактики корпорации и влияют на формирование корпоративной политики. Также к внешней сфере корпоративного управления можно отнести общественные организации.

Рассматривая внутренние элементы корпоративного управления, следует учитывать, что в условиях рыночной экономики конечной целью деятельности корпорации является обеспечение благосостояния владельцев,

которое достигается ростом рыночной стоимости корпорации, максимизацией ее доходности при минимальных или достаточно контролируемых рисках. По мнению О.Ю. Ворожит, факторами внутренней среды являются экономические, научно-технические, социально-психологические [16]. Внутрикорпоративная система рассматривается нами как отдельная подсистема корпоративного управления, в которой целесообразно выделить объекты и субъекты. К объектам внутрикорпоративного управления относятся отношения собственности и контроля, организационная структура, фонды корпорации, дивидендная политика, мотивация персонала, корпоративная культура. Субъекты – это владельцы, менеджеры, сотрудники. Субъекты внутренней и внешней систем управления имеют сложную систему интересов, и ее согласование является основной задачей оптимизации корпоративного управления.

Если корпоративное управление представить системой концентрических кругов, то в центре будет структурный круг – управленческий персонал, далее – держательный круг, охватывающий владельцев (акционеров, инвесторов), которые через уставный капитал совокупно формируют корпорацию. Следующие два внешних круга можно определить как ограничительный и контролирующий. Ограничительный круг формирует государство, контролирующий круг также формирует и рынок, который контролирует деятельность корпорации, определяя ее финансовую устойчивость, платежеспособность, конкурентоспособность.

Контролирующий круг охватывает не только внешнюю сферу, но и внутренних субъектов корпоративных отношений. Изначально контроль за деятельностью корпорации осуществлялся их владельцами через участие в управлении и путем контроля над решениями менеджеров. Роль имплицитного контроля постоянно возрастает, параллельно распространение получила концепция корпоративной социальной ответственности корпораций (теория корпоративного эгоизма, теория корпоративного альтруизма, теория разумного эгоизма, теория социально ответственного поведения, теория корпоративного гражданства) [17; 18]. При учете постоянного воздействия субъектов контролирующего круга на АО их миссия должна заключаться в разработке проектов экономического развития. Данная позиция требует ориентации управления на использование инновационного подхода, предполагающего использование новых подходов в реализации стратегических задач.

Чтобы создать эффективную систему корпоративного управления, необходимо определить процедуры ее функционирования на уровнях: собрание акционеров, совет директоров, высший менеджмент (первый и второй уровень). При этом под процедурами функционирования понимаются роль, обязанности, функции и полномочия, ответственность собрания акционеров, совета директоров и менеджмента компании. Собрание акционеров – действующий высший орган управления, обеспечивающий права миноритарных акционеров через формирование совета директоров, утверждение аудитора и ревизора компании.

Существуют две модели организации совета директоров: одноуровневая и двухуровневая. При одноуровневой модели в компании создается единый совет директоров, в состав которого входят как директора –

менеджеры компании, так и независимые директора, обычно 11–13 человек. В компании с двухуровневой моделью совет директоров создается на двух уровнях – наблюдательный совет и исполнительный совет. Наблюдательный совет состоит только из независимых директоров, а исполнительный совет – из директоров – менеджеров компании. Численность членов наблюдательного совета (в среднем 14–16 человек) колеблется в разных странах. Роль и функции совета директоров определяются моделью организации совета директоров, принятой в компании.

Важным вопросом при формировании системы корпоративного управления является создание механизма оценки ее эффективности. Оценка может осуществляться экспертами по 10-балльной шкале (10 – высший балл, 1 – самый низкий балл). На основании экспертной оценки можно формировать итоговый рейтинг корпоративного управления (РКУ). Основные компоненты, по которым, по нашему мнению, следует осуществлять оценку: 1) структура собственности и влияния со стороны владельцев: прозрачность структуры собственности и концентрация собственности; 2) отношения с заинтересованными сторонами: регулярность проведения собрания акционеров, возможность участия в них и получения информации, процедура голосования и регламент ведения собрания акционеров, права собственности (регистрация и передача, равенство прав собственности); 3) финансовая прозрачность и раскрытие информации: стандарты раскрытия информации, своевременность и доступность, независимость и статус аудитора; 4) структура и методы работы совета директоров и менеджмента: структура и состав совета директоров, его роль и эффективность, роль и независимость исполнительных директоров, оценки результатов работы директоров и менеджеров, система вознаграждений.

Модель эффективной системы корпоративного управления должна отвечать за обеспечение соблюдения интересов акционеров при принятии и реализации

менеджерами стратегических решений через создание и эффективную организацию деятельности участников системы корпоративного управления, которые определяют совокупный эффект деятельности: общее собрание акционеров – наблюдательный совет – исполнительный орган.

При оценке эффективности системы корпоративного управления, необходимо рассматривать показатели соответствия стандартов корпоративного управления и финансовые показатели деятельности АО, где интегральный показатель качества (индекс) будет отражать положительный результат работы предприятия. Оценку эффективности системы корпоративного управления, по нашему мнению, необходимо проводить в пяти направлениях: корпоративный регламент, корпоративная культура, эффективность финансово-хозяйственной и инвестиционной деятельности, оценка рисков акционерных обществ (рисунок 2).

Оценка уровня качества корпоративного управления с точки зрения получаемых финансовых результатов может сводиться к сравнению финансовых результатов деятельности в динамике (рисунок 3).

Только проанализировав различные аспекты деятельности АО, учитывая все факторы, можем говорить об эффективности системы корпоративного управления, функциональное назначение которой заключается в обеспечении эффективности управления АО в условиях разнонаправленного круга интересов взаимосвязанных с предприятием групп. Основными показателями оценки эффективности системы корпоративного управления являются показатели, отражающие степень соблюдения принципов корпоративного управления в компании, результаты финансово-хозяйственной деятельности, риски корпоративного управления. Формирование эффективной системы корпоративного управления требует создания организационной структуры управления инновационного типа (в частности, создание подсистемы саморазвития [19]), усовершенствования стратегического управления всеми видами

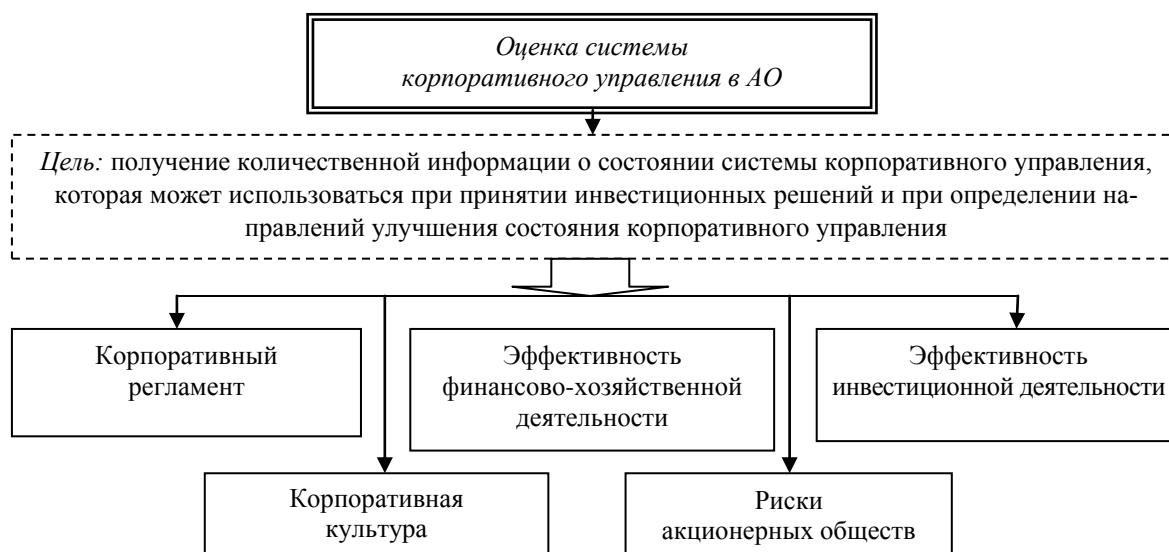


Рис. 2. Методические подходы к оценке эффективности системы корпоративного управления в акционерном обществе

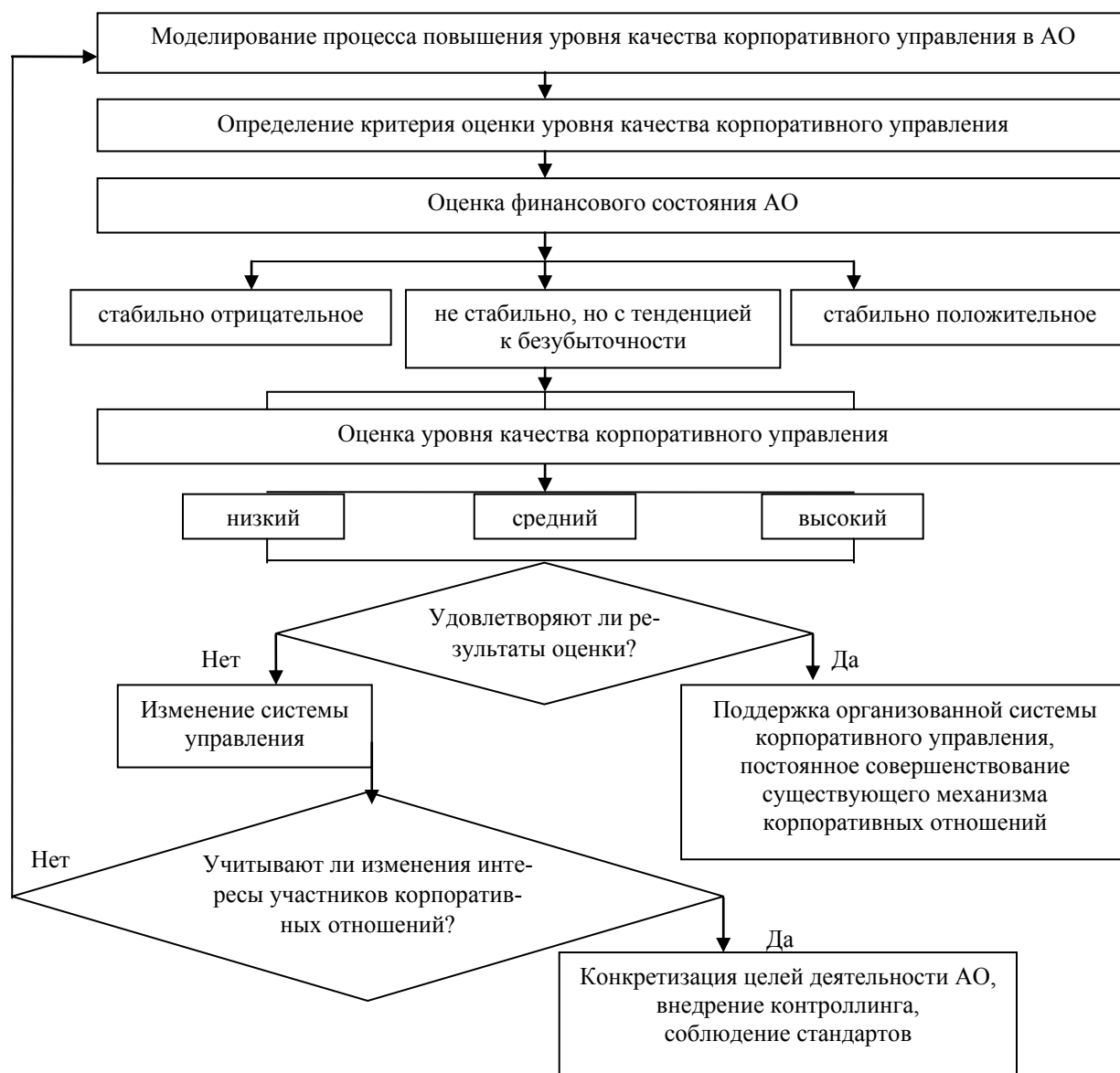


Рис. 3. Алгоритм процесса повышения качества корпоративного управления в АО

деятельности, в том числе и внешнеэкономической [20], разработки вариантов обеспечения устойчивого развития [21], а также разработки стратегии корпоративного контроля. Именно в данном направлении целесообразной является концепция организационного стратегического строительства, что и видится нами как перспектива дальнейших исследований.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Степанова Г.Н., Исаченко И.И., Березовский Д.С., Веригина А.В., Машинская И.С. Корпоративное управление и трансформационные процессы в бизнесе. М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2012. 164 с.
2. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях / под ред. Ю.П. Анискина. М.: Омега-Л, 2015. 299 с.
3. Корпоративное управление: вопросы практики и оценки российских компаний / под ред. А.В. Бухвалова. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2012. 328 с.
4. Агеев А.Б. Создание современной системы корпоративного управления в акционерных обществах: вопросы теории и практики. М.: Волтерс Клувер, 2010. 288 с.
5. Андреев В.К., Лаптев В.А. Корпоративное право современной России. М.: Проспект, 2015. 239 с.
6. Конституция Российской Федерации. М.: Эксмо, 2014. 29 с.
7. Налоговый кодекс Российской Федерации части первая и вторая. М.: Эксмо, 2014. 877 с.
8. РФ. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.: распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. // Консультант Плюс: информационно-правовая система. URL: base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=90601.
9. РФ. Об акционерных обществах : федеральный закон № 210 от 26 декабря 1995 г.: ред. от 29.06.2015 г. //

- Консультант Плюс: информационно-правовая система. URL: base.consultant.ru.
10. РФ. О рынке ценных бумаг : федеральный закон № 39 от 22 апреля 1996 г.: ред. от 30.12.2015 г. // Консультант Плюс: информационно-правовая система. URL: base.consultant.ru.
 11. РФ. О несостоятельности (банкротстве) : федеральный закон № 127 от 26 октября 2002 г.: ред. от 29.12.2015 г. // Консультант Плюс: информационно-правовая система. URL: base.consultant.ru.
 12. Гританс Я.М. Корпоративные отношения: правовое регулирование организационных форм. М.: Волтерс Клувер, 2005. 160 с.
 13. Масютин С.А. Механизмы корпоративного управления. М.: Финстатинформ, 2002. 246 с.
 14. Долинская В.В. Акционерное право: основные положения и тенденции. М.: Волтерс Клувер, 2006. 736 с.
 15. Настин П.С. Корпоративные отношения в гражданском праве: теоретический и практический аспекты // Российский юридический журнал. 2014. № 3 (96). С. 145–150.
 16. Ворожбит О.Ю., Титова Н.Ю. Предпринимательская среда как фактор взаимодействия предпринимательских структур // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 134–139.
 17. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. 272 с.
 18. Грекова Г.И., Киварина М.В., Кузьмин А.В., Руденко К.А. Взаимодействие предпринимательских структур, власти и населения в системе социального партнерства. Великий Новгород: НовГУ, 2010. 242 с.
 19. Петрук Г.В., Павлов И.В. Ресурсный подход к управлению стратегическим развитием предприятий оборонно-промышленного комплекса // Фундаментальные исследования. 2015. № 12-3. С. 633–637.
 20. Шашло Н.В. Организационно-экономический механизм стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий // Организатор производства. 2015. № 3. С. 53–60.
 21. Ворожбит О.Ю., Даниловских Т.Е., Кузьмичева И.А., Титова Н.Ю., Шашло Н.В. Рыбная промышленность Дальнего Востока России: современное состояние, проблемы и перспективы. Владивосток: ВГУЭС, 2015. 135 с.
 4. Ageev A.B. *Sozdanie sovremennoy sistemy korporativnogo upravleniya v aktsionerlykh obshchestvakh: voprosy teorii i praktiki* [Creation of modern corporate management system in joint stock companies: the issues of theory and practice]. Moscow, Volters Kluver Publ., 2010. 288 p.
 5. Andreev V.K., Laptev V.A. *Korporativnoe parvo sovremennoy Rossii* [Corporate law of modern Russia]. Moscow, Prospekt Publ., 2015. 239 p.
 6. *Konstitutsiya Rossiyskoy Federatsii* [Constitution of the Russian Federation]. Moscow, Eksmo Publ., 2014. 29 p.
 7. *Nalogovyy kodeks Rossiyskoy Federatsii chaste pervaya i vtoraya* [Tax Code of the Russian Federation, first and second parts]. Moscow, Eksmo Publ., 2014. 877 p.
 8. RF *Kontseptsiya dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 g.: rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 17 noyabrya 2008 g.* [Concept of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period until the year 2020: the Decree of the Government of the Russian Federation dated the 17th of November 2008]. (In Russ)
 9. RF Federal law «On Joint Stock Companies» of December 26, 1995 № 210. (In Russ).
 10. RF Federal law «On Securities Market» of April 22, 1996 № 39. (In Russ).
 11. RF Federal law «Concerning Insolvency (Bankruptcy)» of October 26, 2002 № 127. (In Russ).
 12. Gritans Ya.M. *Korporativnye otnosheniya: pravovoe regulirovanie organizatsionnykh form* [Corporate relations: legal regulation of organizational forms]. Moscow, Volters Kluver Publ., 2005. 160 p.
 13. Masyutin S.A. *Mekhanizmy korporativnogo upravleniya* [Corporate management mechanisms]. Moscow, Finstatinform Publ., 2002. 246 p.
 14. Dolinskaya V.V. *Aktsionerное parvo: osnovnyye polozheniya i tendentsii* [Company law: fundamentals and tendencies]. Moscow, Volters Kluver Publ., 2006. 736 p.
 15. Nastin P.S. Corporate relations in civil law: theoretical and practical aspects. *Rossiyskiy yuridicheskiy zhurnal*, 2014, no. 3 (96), pp. 145–150.
 16. Vorozhbit O.Yu., Titova N.Yu. Business environment as a factor of interaction between enterprise structures. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya Ekonomika*, 2014, no. 1, pp. 134–139.
 17. Blagov Yu.E. *Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost': evolyutsiya kontseptsii* [Corporate social responsibility: development of conception]. St. Petersburg, Vysshaya shkola menedzhmenta, 2011. 272 p.
 18. Grekova G.I., Kivarina M.V., Kuzmin A.V., Rudenko K.A. *Vzaimodeystvie predprinimatelskikh struktur, vlasti i naseleniya v sisteme sotsial'nogo partnerstva* [Interrelation of business entities, administrative authorities and population within the system of social partnership]. Veliky Novgorod, NovGU Publ., 2010. 242 p.
 19. Petruk G.V., Pavlov I.V. Resource approach to the management company's strategic development military-industrial complex. *Fundamentalnye issledovaniya*, 2015, no. 12-3, pp. 633–637.
 20. Shashlo N.V. Organizational and economic mechanism of strategic management of foreign economic activity of companies. *Organizator proizvodstva*, 2015, no. 3, pp. 53–60.

REFERENCES

1. Stepanova G.N., Isachenko I.I., Berezovskiy D.S., Verigina A.V., Mashinskaya I.S. *Korporativnoe upravlenie i transformatsionnye protsessy v biznese* [Corporate management and transformation processes in business]. Moscow, MGUP imeni Ivana Fedorova Publ., 2012. 164 p.
2. Aniskin Yu.P., ed. *Korporativnoe upravlenie delovoy aktivnostyu v neravnovesnykh usloviyakh* [Corporate management of business activity in non-equilibrium conditions]. Moscow, Omega-L Publ., 2015. 299 p.
3. Bukhvalov A.V., ed. *Korporativnoe upravlenie: voprosy praktiki i otsenki rossiyskikh kompaniy* [Corporate management: the issues of practice and evaluation of Russian companies]. St. Petersburg, Vysshaya shkola menedzhmenta Publ., 2012. 328 p.

21. Vorozhbit O.Yu., Danilovskikh T.E., Kuzmicheva I.A., Titova N.Yu., Shashlo N.V. *Rybnaya promyshlennost' Dal'nego Vostoka Rossii: sovremennoe sostoyanie, problemy i perspektivy razvitiya* [Fish industry of the Russian Far East: modern state, problems and development prospects]. Vladivostok, VGUES Publ., 2015. 135 p.

**FORMING AND ASSESSMENT OF THE CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM EFFECTIVENESS
IN THE STOCK COMPANIES OF RUSSIAN FEDERATION PRIMORSKY KRAY**

© 2016

N.V. Shashlo, PhD (Economics), assistant professor of Chair of International Business and Finances
Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok (Russia)

Keywords: the corporate management system; process aspect; vertical and horizontal agreement; corporative relations; corporative regulations; corporative culture; corporative supervision.

Abstract: The paper analyzes the experience of corporate management in the joint stock companies of Primorski Krai of the Russian Federation. The corporate management system is represented as a cluster of concentric circles. The author proved that corporate management, as a system, is a combination of procedural and institutional, economic and financial interrelations of all members of a corporation; it defines the mechanisms and methods of interaction of concerned parties – the stakeholders who use these mechanisms to represent their interests and interact with a corporation and with each other. The author determined the distinctive features of interrelations between the actors of internal and external corporate management systems and suggested using complex approach to the formation of corporate management system in a joint stock company. This approach is based on three directions: process aspect, vertical and horizontal agreement. Process aspect promotes the improvement of corporate management system effectiveness, the ensuring of information openness for management, and the administrative decisions making aimed to neutralization of external environment changes. The vertical agreement means the formation of corporate management system in accordance with the stock company development strategy and the identification of basic competences. The horizontal agreement is a transformation of every suggested component of the system based on the complex approach. The author determined the components of the system that help to evaluate its effectiveness: the structure of ownership and the influence of owners, the relations with stakeholders, financial transparency, and the information disclosure, the structure and methods of work of the board of directors and management. The author developed the methodological approach and suggested using it to evaluate the effectiveness of the corporate management system according to the following directions: corporate procedure, corporative culture, the effectiveness of financial, economic and investment activities, the assessment of the stock companies risks.