

к.э.н. **Константин Алексеевич Мехоношин**,  
Иркутский Государственный Университет (Иркутск,  
Россия), University of Economics and Business  
Administration (Vienna, Austria), University of  
Maryland University College (Adelphi, USA),  
Сибирский Институт Права, Экономики и  
Управления (Иркутск, Россия)

### **Управление портфелем проектов: улучшение прозрачности управления и подотчётности менеджмента.**

Корпоративное управление рассматривает два основных аспекта подотчётности менеджмента: честность и правильность проведения финансовых операций, и соответствие производственных операций утвержденной акционерами стратегии. С одной стороны, менеджмент компании должен функционировать прозрачно в отношении доходов, расходов и активов предприятия: не выводить активы из предприятия, не завышать и не занижать прибыль, правильно вести бухгалтерский учёт. С другой стороны, менеджмент должен действовать максимально эффективно: увеличивать доходы и сокращать расходы компании, то есть реализовывать стратегию, направленную на максимизацию ценности компании для акционеров. При равноценной важности данных аспектов подотчетности менеджмента, в корпоративном управлении большее внимание уделяется первому из них – честности проведения финансовых операций. В то время как правильность финансовых операций, ведения бухгалтерского учёта проверяется при помощи проведения ежегодного аудита, вопросы эффективности реализации намеченной стратегии остаются для акционеров в большинстве случаев «черным ящиком»: акционеры утверждают стратегию развития компании как входные параметры и наблюдают лишь за конечным результатом.

Вопросы контроля над реализацией стратегии традиционно относились к сфере оперативного менеджмента и не рассматривались в качестве предмета корпоративного управления. Однако же здесь наблюдается некоторый дисбаланс. Менеджмент проверяется только с точки зрения честности и правильности проведения финансовых операций посредством проведения независимого аудита. Эффективность же данных операций, то, насколько инвестиции увеличивают доходность компании за счёт реализации одобренной акционерами стратегии, а также экономность расходования ресурсов, не входит в сферу компетенции аудита, а контролируется только по конечному результату. Даже при полном соответствии операций менеджмента нормам финансового аудита, руководству и сотрудникам компании остаётся достаточно простора для злоупотребления интересами акционеров: финансовые средства могут направляться на проекты, не соответствующие стратегии компании и не максимизирующие её стоимость (например, генеральный директор химического завода любит играть в гольф и решит заняться данным направлением бизнеса, являющимся непрофильным и, возможно, неприбыльным), ресурсы могут расходоваться неэкономно, а реализация проектов затягиваться. Для устранения данного дисбаланса в системе корпоративного управления необходимо рассматривать не только вопросы аудита финансовых операций компании, а также вопросы контроля над реализацией стратегии.