

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**КАЧЕСТВО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ОАО «АРНЕСТ»)**

студента 5 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Чернецкого Сергея Сергеевича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Введение. Экономические отношения между странами все больше выходят за рамки двусторонних и приобретают характер многосторонних отношений, связывающих ряд стран и оказывающих порой весьма существенное влияние на систему мирового хозяйства. Глобализация содержит как позитивные, так и негативные аспекты. Ее позитивное влияние связано с увеличением возможностей, с эффектом конкуренции, к которой она неизбежно ведет, а негативное — с потенциальными конфликтами, которыми она чревата, хотя их можно избежать путем развития глобального сотрудничества на основе стратегических соглашений или создания новых международных институтов.

Анализ состояния современной мировой экономики показывает, что объемы экспорта, инвестиций, потребления в расчете на душу населения неравномерно распределены между странами. Главенствующую роль играют промышленно развитые страны, и с годами это преобладание убывает чрезвычайно медленно. Процесс глобализации протекает в условиях сильно поляризованной мировой системы в плане экономической мощи и возможностей.

Свободный капитал есть и на международном финансовом рынке, и внутри страны. Однако, почему-то, не все инвесторы торопятся вложить свой капитал в российские предприятия. Помимо общих замечаний о не благоприятности инвестиционного климата в России, следует назвать очень важную причину: абсолютное большинство предприятий не готовы принимать инвестиции на рыночных условиях. Они не способны: во-первых, представить должным образом подготовленные, всесторонне проработанные проекты; во-вторых, эффективно распорядиться средствами, обеспечив привлекательную для инвесторов норму прибыли на вложенный капитал; в-третьих, обеспечить прозрачность инвестиционного процесса, его контролируемость со стороны инвесторов. В полнее возможно, увеличение финансовой «прозрачности» эмитентов способно вызвать настоящий инвестиционный бум в России.

Сейчас опасения полностью потерять вложенные в российскую экономику деньги уходят, но инвесторы все еще выжидают, чтобы окончательно убедиться в устойчивости позитивных процессов в России. И если раньше главной помехой были чрезмерные политические риски, то сейчас на первый план выходят гарантии прав собственности, проблемы корпоративного управления, судебная реформа, система финансовой отчетности, таможенные тарифы, реализация соглашений по совместному разделу продукции, Земельный кодекс, состояние банковской системы. Инвесторы достаточно ясно дают понять, что пока Россия не проведет полный цикл необходимых изменений в законодательстве и административной практике по этим вопросам, серьезных инвестиций она не получит.

Одним из факторов влияющих на состояние инвестиционной привлекательности является многофакторный показатель – коэффициент корпоративного управления. Надлежащее корпоративное управление создает нужные стимулы, способствующие достижению поставленных целей в интересах компании и акционеров, а также способствует осуществлению эффективного контроля, поощряя тем самым более рациональное использование ресурсов в компании.

Таким образом, проблема качества корпоративного управления продолжает являться актуальной особенно в кризисные годы, вызывая еще больший интерес у исследователей.

Проблемы взаимосвязи между эффективностью деятельности компании и качеством корпоративного управления нашли отражение во многих исследованиях, которые в зависимости от используемого подхода к выбору параметров, оценивающих качество корпоративного управления, можно разделить на две группы. Первый подход заключается в определении влияния на эффективность деятельности компании какого-либо одного механизма корпоративного управления. К исследованиям такого типа относятся работы следующих зарубежных и отечественных авторов: М. Бехт,

П. Болтон, А. Роель; В.Д. Андреева, И.А., Э.А., А.М. Ковалевой, А.М. Крамаровского, Г.А. Соловьева, В.Н. Шеметова, А.Д. Шеремета

В исследованиях второго типа рассматривается влияние на стоимость компании (или другие показатели эффективности деятельности) качества ее системы корпоративного управления в целом, комплексная оценка которого проводится с использованием различного рода рейтингов (индексов). Здесь можно выделить работы, как зарубежных авторов – П. Гомперс, Дж. Ишии, Л. Браун, Л. Клаппер, так и российских – С. Гуриев, О. Лазарева, А. Рачинский, П. Старюк.

Следует отметить также невысокую степень разработанности вопросов, посвященных использованию и развитию различных инструментов оценки качества корпоративного управления, в частности, аудита и рейтингов корпоративного управления.

Предметом дипломного проекта является отношения между субъектами корпоративного управления, возникающие в процессе повышения качества корпоративного управления в ОАО «Арнест»

Объектом дипломного проекта является качество системы корпоративного управления ОАО «Арнест»

Целью дипломного проекта является: выявление основных инструментов повышения качества корпоративного управления в ОАО «Арнест»

В соответствии с целью в дипломном проекте поставлены следующие задачи:

- Определение теоретических аспектов качества корпоративного управления в организации;
- Выявление особенностей повышения качества корпоративного управления в ОАО «Арнест»;
- Разработка направлений совершенствования качества корпоративного управления в ОАО «Арнест».

Основное содержание работы. Корпоративное управление рассматривается как «система взаимоотношений между собственниками (акционерами) компании и ее менеджментом, между различными группами (категориями) акционеров, между компанией в целом и иными заинтересованными группами (stakeholders) по вопросам обеспечения интересов указанных участников корпоративных отношений и эффективной деятельности компании, ее соответствия социальным целям и общественными интересам»¹. Особую актуальность данному определению придает обозначение соответствия деятельности по управлению компанией социальным целям и общественным интересам.

Корпоративное управление – это система руководства и контроля за деятельностью организации, основанная на разграничении прав собственности и прав управления и обеспечивающая баланс интересов всех финансово – заинтересованных сторон: акционеров, менеджеров, внешних кредиторов, наемных работников, поставщиков и потребителей, различных уровней государственного управления.² Корпоративное управление – система отношений между органами управления и должностными лицами эмитента, владельцами ценных бумаг (акционерами, владельцами облигаций и иных ценных бумаг), а также другими заинтересованными лицами, так или иначе вовлеченными в управление эмитентом как юридическим лицом.

Целью корпоративного управления является обеспечение притока инвестиций с меньшей стоимостью, максимизации выплачиваемых дивидендов акционерам, увеличение доли на рынке и капитализации компании в долгосрочной перспективе, а для этого в корпорации должна быть сформирована эффективная система корпоративного управления или система корпоративного управления высокого качества.

¹ Беликов И., Вербицкий В. Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение // Общество и экономика. 2005. № 10 С. 117.

² Панфилова Е.Е. Некоторые аспекты формирования корпоративного управления в промышленной организации. // Проблемы теории и практики управления. 2008. №4. С.50.

Качество корпоративного управления равносильно качеству системы корпоративного управления, состоящей из следующих элементов: органы корпоративного управления; политика корпоративного управления; процедуры корпоративного управления.

В основе критериев качества корпоративного управления принято использовать следующие критерии: степень приверженности принципам и кодексу корпоративного управления. Степень внедрения Международной передовой практики корпоративного управления (corporate governance best practices - CGBP); эффективность деятельности совета директоров и правления; характер и степень раскрытия информации и прозрачность компании; степень соблюдения прав акционеров.

Внутренние риски поддаются контролю и управлению со стороны менеджмента и совета директоров и включают в себя встроенные системы мотивации и вознаграждения, ориентированные на стоимость компании. Способность управлять внутренними рисками определяет качество корпоративного управления.

Корпоративное управление как объект оценки может определяться как практика применения компанией рекомендаций Кодекса корпоративного управления РФ (ККУ) или иного документа, содержащего стандарты корпоративного управления, которому компания намерена следовать, в том числе документа, разработанного и утвержденного внутри компании.

Параметрами оценки корпоративного управления организации являются: элементы оценки, типы оценки, объемы оценки, отдельные виды оценок, методы оценок.

К количественным методам оценки качества корпоративного управления относятся: Анализ финансового состояния компании (двухфакторная модель Альтмана, Модель Таффлера); Анализ рыночной стоимости компании (на основе оценки капитализации дохода, на основе курсовой стоимости акций), а также составление корпоративных рейтингов корпоративного управления: Индекса международной инвестиционной

компании Brunswick UBS Warburg, Индекса инвестиционной компании «Тройка Диалог», Индекса института корпоративного права и управления — The Institute of Corporate Law and Governance, ICLG (CORE-рейтинг), индексов компании Standard and Poor's –S&P Disclosure и S&P Governance score; Индекса Российского института директоров – The Russian Institute of Directors, RID.

ОАО «Арнест» - парфюмерно-косметическая компания, которая на рынке парфюмерно-косметической продукции и товаров бытовой химии работает уже более 42 лет. Основной специализацией предприятия является производство парфюмерно-косметической продукции и товаров бытовой химии в аэрозольной упаковке. Производство осуществляется на двух производственных площадках: ОАО «Арнест» (г. Невинномысск, Ставропольский край) и ООО «Аэрозоль Новомосковск» (г. Новомосковск, Тульская область) с использованием современных технологий, сырья и материалов на оборудовании ведущих мировых производителей

С 2000 г. на предприятии внедрено новое направление деятельности - контрактное наполнение, как полный комплекс услуг по выпуску продукции по заказу сторонних компаний под их товарными знаками. И первым опытом контрактного производства продукции стали лаки для волос TAFT.

В результате ОАО «Арнест», занимаясь контрактным производством, работает на самом быстрорастущем сегменте российского парфюмерно-косметического рынка. Его динамика составляет почти 80-90% в год. И основным фактором такого скорейшего развития контрактного производства является дешевая рабочая сила. По мнению аналитиков, в ближайшее время Россия станет крупнейшим в Европе производителем парфюмерно - кометической продукции и товаров бытовой химии по аутсорсингу.

Что касается производственных показателей, то в ОАО «Арнест» в 2015 г. фактически было произведено 238 млн.шт. (в т.ч. 192 млн.шт. в аэрозольной упаковке и 46 млн.шт. в полимерной упаковке) против

запланированных 214 млн. шт. и факта 2014 г. – 217 млн.шт. Таким образом, производственный план был выполнен на 112%, а к уровню 2014 г. объем производства составил 110%

В 2015 г. практически по всем группам товаров расширился ассортимент выпускаемой продукции.

На 2015 г. был запланирован рост выручки относительно уровня 2014 г. По итогам 2015 г. план по выручке выполнен на 101%, прирост по выручке составил 73 млн.руб. к плану и 2013 млн. руб. к факту 2014 г. План по прибыли от продаж выполнен на 158%. План по чистой прибыли выполнен на 133%, получено сверх плана 141,4 млн.руб. чистой прибыли.

Динамика финансовых показателей за 2015 г. к показателям 2014 г. также имеет положительный характер. Рост по выручке и прибыли от продаж составил 141% и 178% соответственно. Рост уровня чистой прибыли относительно 2014 г. - 150% или 190 млн.руб.

С момента приватизации до вхождения Южно-Российского Венчурного Фонда ЕБРР (г. Ростов-на-Дону) в состав акционеров в 1999 году уровень корпоративного управления в ОАО «Арнест» мало отличался от достаточно низких стандартов, сложившихся в постприватизационный период в России. Так в Обществе помимо генерального директора существовали правление и совет директоров, проводились общие собрания акционеров, вела деятельность ревизионная комиссия. Но в отличие от генерального директора и правления, роль других органов была достаточно формальной.

В качестве отдельных моментов, которые позднее облегчили переход на более высокое качество корпоративного управления можно отметить:

- наличие в составе акционеров ЧИФ «Первый Ваучерный Фонд», впоследствии купленного американской инвестиционной группой «Пионер» (PIOGLOBAL);

- наличие в составе совета директоров представителя ЧИФ, активно отстаивавшего права миноритарных акционеров, в том числе на получение информации;
- внимание уделяемое генеральным директором вопросам взаимоотношений с «внешними» акционерами и строгому соблюдению формальной стороны норм российского акционерного права.

В результате развития системы корпоративного управления в ОАО «Арнест» обществом были получены определенные достижения в соблюдении прав акционеров при участии в общем собрании акционеров, в получении информации об обществе, а также в участии в прибыли общества посредством дивидендов. Данные достижения оценены с помощью критериев соответствия Кодексу корпоративного управления.

На сегодняшний день система органов корпоративного управления в ОАО «Арнест» выглядит стандартно. При оценке деятельности совета директоров были выявлены его принципы и задачи в ОАО «Арнест».

Что касается структуры, то за отчетный период состав совета директоров не изменился и состоит из 8 членов, и как считает само общество: четыре члена совета директоров являются неисполнительными и четыре не являются должностными лицами общества. Исходя из принятой классификации членов совета директоров: шесть членов совета директоров ОАО «Арнест» являются точно инсайдерами и зависимыми директорами. Из них четверо работают в должностях вице-президентов и президентов самого общества, то есть находятся с обществом в трудовых отношениях. Исходя из п.2.1.3.1. Кодекса корпоративного управления такое понимание термина «исполнительный директор» является узким. А все первые четыре директора в таблице 2.3.1. состоят с ОАО «Арнест» в трудовых отношениях. Следовательно, они являются исполнительными директорами, и указанные типы директоров в отчетах компании не соответствуют действительности. Кроме того, доля таких директоров в составе совета составляет 50%, что в два раза превышает требования Закона 108 ФЗ «Об акционерных обществах».

Что касается двух других инсайдеров в совете директоров, то они являются таковыми, так как являются исполнительными директорами аффилированного с акционерным обществом ОАО «Арнест» - Открытого акционерного общества «Компания Арнест».

Единственными аутсайдерами, или внешними директорами в совете директоров ОАО «Арнест» являются Долин А.А. и Лобашков В.Ю., так как они не состоят в трудовых отношениях с Компанией, у них нет доли в акционерном капитале Общества, хотя нет информации, что они не представляют интересы каких-либо крупных акционеров. Компания в отчетных документах не позиционирует данных членов совета директоров как независимых. Но даже если и предположить что данные директора являются независимыми, то их доля составляет 25% в составе совета, что не соответствует требованиям.

Что касается комитетов совета директоров. исходя из отчета 2016 года, ни один из восьми членов директоров не участвует в работе комитетов совета директоров. Из чего можно предположить, что в 2016 в составе совета директоров не работает ни один из комитетов, рекомендуемых в п. 2.1.4.4 Кодекса.

Данный факт подрывает не только работу системы внутреннего контроля ОАО «Арнест», но и ухудшает качество всей системы корпоративного управления. А именно, систему мотивации и вознаграждения менеджеров, а также систему вознаграждения членов совета директоров.

И это подтверждается установленным порядком вознаграждения членов совета директоров в ОАО «Арнест». Пункты 1. и 2. не соответствуют требованиям п. 4.2.2. Кодекса корпоративного управления. Соответственно, не представляется возможным для инвесторов проанализировать мотивационные механизмы совета директоров и результативность его деятельности. Таким образом, только на 48% совет директоров удовлетворяет Кодексу корпоративного управления, что говорит о низком качестве корпоративного управления ОАО «Арнест». Кроме того, система

внутреннего контроля ограничивается наличием ревизионной комиссии.

Заключение.

В результате, на наш взгляд, необходимо рекомендовать Компании: совершенствовать качество органов корпоративного управления и совершенствовать внутренний контроль: применяя правило трех «В» в создании внутреннего аудита.

Для восполнения ключевого звена структуры корпоративного управления в Компании следует сформировать из вице – президентов и других высших руководителей организации правление, для текущего руководства деятельностью общества. В результате можно будет освободить места в совете директоров для неисполнительных директоров, тем самым привести в соответствие с законодательством и Кодексом структуру и состав совета директоров компании.

Качество совета директоров в ОАО «Арнест» следует совершенствовать по следующим направлениям.

Во - первых ОАО «Арнест» следует под термином «исполнительный директор» понимать любое лицо, являющееся работником общества, то есть лицо, находящее с обществом в трудовых отношениях. В результате, обществу следует избирать в состав совета директоров в большем количестве людей, не работающих в каких-либо должностях в Компании, а вице – президентов включать в правление. Чтобы установить, соответствует ли оцениваемый кандидат в члены или действующий член совета директоров эмитента критериям независимости, нужно проанализировать его возможную связь со всеми этими субъектами.

Чтобы независимые директора могли влиять на решения, принимаемые советом директоров ОАО «Арнест», необходимо, чтобы они составляли не менее одной трети состава совета директоров. Кроме того, председателем совета директоров рекомендуем назначать независимого директора.

Исходя из основных функций совета директоров рекомендуется в ОАО «Арнест» сформировать в первоочередном порядке: комитет по аудиту,

комитет по кадрам (номинациям, назначениям), комитет по вознаграждениям. А на втором этапе совершенствования совета директоров можно порекомендовать создание и других комитетов: комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками. Необходимо, чтобы каждый комитет состоял не менее чем из 3 членов совета директоров, чтобы большинство в комитетах составляли независимые директора, а в тех случаях, когда это невозможно в силу объективных причин, - независимые и неисполнительные директора.

В ОАО «Арнест» необходимо отменить выплату вознаграждения за формальное присутствие члена совета директоров на заседании совета. Фиксированное вознаграждение следует разделить на несколько незначительных (ежемесячных или ежеквартальных) выплат и одну крупную выплату, осуществляемую в конце года после проведения оценки деятельности совета директоров.

Для формирования системы внутреннего контроля помимо ревизионной комиссии и комитета по аудиту в рамках совета директоров, в ОАО «Арнест» рекомендуем организовать внутренний аудит, используя правило трех «В»— это три фактора, определяющие успех внутреннего аудита на современном этапе: востребованность, вовлеченность, влияние.

«Востребованность» означает, что внутренний аудит, проводя независимую оценку систем и процессов в компании, является инструментом «обратной связи», который позволяет как менеджменту, так и совету директоров быть уверенным в том, что проблемные вопросы своевременно выявляются и эффективно решаются.

«Вовлеченность» означает, что, несмотря на то, что в основе работы внутреннего аудита лежит понимание вопросов управления рисками и процессов внутреннего контроля, внутренние аудиторы должны обладать знанием и пониманием отрасли и бизнеса компании в целом и проверяемых бизнес процессов.

«Влияние»: по статусу подразделения внутреннего аудита определяется истинная значимость внутреннего аудита для собственников компании. Формальное закрепление статуса службы внутреннего аудита через повышение уровня ее подчиненности (подотчетности), безусловно, оказывает самое благотворное влияние на эффективность деятельности внутреннего аудита.

Таким образом, для совершенствования качества корпоративного управления в ОАО «Арнест» внутренние аудиторы должны давать консультации, проводить независимые и объективные проверки, по их результатам разрабатывать рекомендации и совместно с менеджментом разрабатывать корректирующие мероприятия и внедрять их. Таким образом, внутренние аудиторы должны быть партнерами по совершенствованию деятельности организации и для менеджеров, и для исполнительного руководства, и для членов совета директоров. Для этого необходимо избегать роли контролера, ревизора и, тем более, надзирателя за менеджерами.