

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Корпоративный контроль в акционерных обществах
(на примере ПАО «ЛУКОЙЛ»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студента 3 курса 351 группы экономического факультета

направления 38.04.02 «Менеджмент»

Онюшкина Д.В.

Научный руководитель

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Л.Н. Леванова

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2017 год

Введение. В настоящее время акционерные общества занимают преобладающее место среди хозяйствующих субъектов в российской экономике. Мощнейшим инструментом для сохранения жизнеспособности акционерного общества является корпоративный контроль, т.е. определенные права по принятию управленческих решений, корпоративных актов по управлению юридическим лицом, являющийся динамично развивающейся функцией, встроенной в систему корпоративного управления. Именно корпоративный контроль дает возможность собственникам и стейкхолдерам реализовать свои интересы в управлении акционерным обществом.

Магистерская диссертация выполнена с целью выявления особенностей корпоративного контроля в акционерных обществах, анализа реализации системы корпоративного контроля и определения направлений совершенствования корпоративного контроля в ПАО «ЛУКОЙЛ».

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- определить понятие и объяснить необходимость корпоративного контроля;
- охарактеризовать систему корпоративного контроля;
- изучить механизмы (инструменты) корпоративного контроля в акционерных обществах;
- проанализировать систему внешнего и внутреннего корпоративного контроля в ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- определить и обосновать направления совершенствования корпоративного контроля в ПАО «ЛУКОЙЛ».

Научная новизна проведенного исследования:

- выделены виды корпоративного контроля и уточнены понятия внешнего и внутреннего корпоративного контроля;
- определено, что система корпоративного контроля в акционерных обществах, состоит из подсистем внешнего и внутреннего корпоративного

контроля, элементами которых являются субъект, объект и инструменты контроля;

- представлена классификация механизмов приобретения корпоративного контроля в акционерных обществах;

- проанализирована система акционерного корпоративного контроля в ПАО «ЛУКОЙЛ», в рамках которой Общее собрание акционеров контролирует деятельность органов управления и менеджмента, Ревизионная комиссия осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью компании, а Внешний аудитор АО «КПМГ» проверяет и подтверждает правильность годовой финансовой отчетности;

- выявлены недостатки внутреннего корпоративного контроля в ПА «ЛУКОЙЛ»;

- обоснована потребность в развитии в деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» практики риск-менеджмента; концентрации усилий на совершенствовании общекорпоративной системы управления рисками;

- доказана необходимость перехода ПАО «ЛУКОЙЛ» к риск-ориентированному внутреннему контролю и аудиту;

- обоснована необходимость совершенствования действующего законодательства в сфере корпоративного контроля.

Структура магистерской работы состоит из введения, трех глав, включающих в себя восемь параграфов, заключения, списка используемой литературы. Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов корпоративного контроля а акционерном обществе. Во второй главе анализируется деятельность ПАО «ЛУКОЙЛ», а также особенности системы внешнего и внутреннего корпоративного контроля в организации. В третьей главе определены и обоснованы направления совершенствования корпоративного контроля в ПАО «ЛУКОЙЛ».

Основное содержание работы. Контроль является важным функциональным элементом любой системы управления, признается важнейшим атрибутом управления, составляя его существенное, необходимое и

неотъемлемое свойство. При этом корпоративный контроль и корпоративное управление соотносятся как общее и частное. То есть, корпоративное управление возможно без осуществления корпоративного контроля, тогда как корпоративный контроль всегда предполагает корпоративное управление.

Выделяют два основных вида корпоративного контроля: внешний и внутренний, которые различаются по соотношению объекта и субъекта контроля. Внутренний контроль означает контроль, организованный внутри субъекта предпринимательских отношений либо осуществляемый им самостоятельно в интересах его собственников, учредителей, участников. Внешний контроль характеризует именно воздействие со стороны на объект контроля, что соответствует акционерным отношениям в широком смысле слова, внешним акционерным отношениям.

Система корпоративного контроля включает в себя подсистему внешнего внутреннего контроля и подсистему внутреннего корпоративного контроля, элементами которых являются субъект, объект и инструменты (механизмы) корпоративного контроля.

Систему корпоративного контроля можно рассматривать как совокупность подсистемы внешнего контроля, т.е. контроля макроэкономических субъектов и экономических субъектов на рынке корпоративного контроля за деятельностью акционерных обществ посредством законодательства, внедрения Кодекса корпоративного управления и рынка слияния и поглощения, и подсистемы внутреннего контроля, т.е. контроля акционеров над Советом директоров посредством Общего собрания акционеров и внешнего аудита, контроля Совета директоров за текущей деятельностью акционерного общества и исполнительными органами управления посредством Ревизионной комиссии и внутреннего аудита, а также контроля менеджмента корпорации за текущей деятельностью акционерного общества.

Контроль может осуществляться самыми разными способами, через разные органы, с использованием различных форм участия господствующей группы в деятельности этих органов. Центр контроля, руководствуясь

собственными интересами и выбранным направлением, определяет органы, через которые будет осуществляться контролирующее влияние, формы собственного участия в этих органах и конкретные способы контролирующего воздействия.

Инструментами внешнего корпоративного контроля выступают правовое регулирование деятельности акционерных обществ, Кодекс корпоративного поведения, слияния и поглощения. Для внутреннего корпоративного контроля характерно наличие таких механизмов как Общее собрание акционеров, Ревизионная комиссия, а также внешний и внутренний аудит и некоторые другие.

Система корпоративного контроля рассмотрена на примере ПАО «ЛУКОЙЛ» – крупнейшей нефтегазовой компании в мире. Система корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» направлена на создание и сохранение надежных и доверительных отношений с сообществом инвесторов и акционеров, что способствует дальнейшему увеличению инвестиционной привлекательности компании.

Система акционерного корпоративного контроля в ПАО «ЛУКОЙЛ» представлена Общим собранием акционеров, Ревизионной комиссией и внешним аудитором – АО «КПМГ». Акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ» предоставлены конкретные права, посредством которых они могут участвовать в управлении компанией, а также контролировать деятельность органов управления и менеджмента.

Ревизионная комиссия, избираемая ежегодно на годовом Собрании акционеров в составе трех человек, осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «ЛУКОЙЛ». Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности компании осуществляется по итогам деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» за год, по результатам которой составляется заключение. Одной из задач ревизии и контроля, является сокращение вероятности ухудшения экономических показателей. Ревизоры обязаны

раскрывать зарождающиеся негативные тенденции, влияющие на эффективность хозяйственной деятельности организаций.

Внешний аудитор обычно проводит оценку и тестирование работы внутреннего аудита для того, чтобы убедиться в ее адекватности в целях использования результатов внешним аудитом.

Система внутреннего корпоративного контроля является частью корпоративной системы управления. Целью системы внутреннего контроля и внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» является защита интересов и прав акционеров компании, сохранности ее активов за счет предупреждения, выявления и устранения нарушений существующих требований и их причин.

Важную роль в системе корпоративного контроля ПАО «ЛУКОЙЛ» играет Совет директоров, осуществляющий общее руководство деятельностью компании в интересах ее инвесторов и акционеров и контролирующей деятельность исполнительных органов компании. Такой контроль обеспечивается путем представления Совету директоров отчетов от исполнителей, назначенных соответствующими решениями Совета.

Участие независимых директоров в управлении ПАО «ЛУКОЙЛ» позволяет формировать объективное мнение Совета по обсуждаемым вопросам, что, в свою очередь, способствует укреплению доверия к компании инвесторов и акционеров. В состав Совета директоров избрано пять независимых директоров, удовлетворяющих критериям независимости Правил листинга, из них четыре директора полностью удовлетворяют критериям независимости Кодекса корпоративного управления.

В системе внутреннего корпоративного контроля в ПАО «ЛУКОЙЛ» особое место отводится Комитету по аудиту, созданному для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью компании, а также в целях содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью.

В ПАО «ЛУКОЙЛ» создана система внутреннего контроля и внутреннего аудита, целью которой является защита интересов и прав акционеров компании, сохранности ее активов за счет предупреждения, выявления и устранения нарушений существующих требований и их причин. Целью внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» является защита интересов и прав акционеров компании, содействие достижению стратегических целей и задач за счет систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности процессов корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля.

Существующие в компании программы и механизмы внутреннего контроля и внутреннего аудита достаточно эффективны, при этом ПАО «ЛУКОЙЛ» постоянно ведет работу по их совершенствованию. Например, В целях повышения эффективности системы внутреннего контроля в ПАО «ЛУКОЙЛ» проводится работа по организации и осуществлению ревизионной деятельности.

В последние годы в деятельности компании прослеживается тенденция к усилению роли внутреннего аудита, контроля, управления рисками, системы противодействия внутрикорпоративным мошенничествам и коррупции. Это обусловлено, прежде всего, тем, что в условиях нестабильной экономической ситуации, вызванной последствиями глобального финансового кризиса и рецессией, продолжающейся до настоящего времени, именно контроль, аудит, управление рисками являются барьерами, обеспечивающими надежный заслон неэффективному использованию финансовых, материальных и иных ресурсов, а также мощным фактором мобилизации внутрихозяйственных резервов компаний.

Неотъемлемой частью системы корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» является управление рисками, которое осуществляется на всех уровнях управления для обеспечения разумной гарантии достижения поставленных целей в условиях действия неопределенностей и факторов негативного воздействия.

Анализ деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» позволил выделить недостатки системы корпоративного контроля в организации:

- несмотря на создание в ПАО «ЛУКОЙЛ» Службы внутреннего аудита, до настоящего времени в ее деятельность не внедрены новые механизмы контроля, в частности риск-ориентированный подход, кардинально меняющий основные цели и задачи контрольной деятельности компании;

- процесс управления рисками слабо интегрирован в систему корпоративного управления посредством базовых бизнес-процессов; не выработаны рекомендации по управлению наиболее существенными рисками компании;

- на систему корпоративного контроля в ПАО «ЛУКОЙЛ» оказывает влияние несовершенство действующего корпоративного законодательства, что негативно отражается на отдельных аспектах деятельности компании.

В условиях действия неопределенностей и факторов негативного воздействия органы управления ПАО «ЛУКОЙЛ» должны уделять большое внимание вопросам управления рисками для обеспечения разумной гарантии достижения поставленных целей.

Процесс управления рисками должен предопределять всю деятельность организаций ПАО «ЛУКОЙЛ», являться обязательной составляющей разработки стратегии компании, планирования деятельности организаций ПАО «ЛУКОЙЛ» и работ по реализации принятых решений.

Необходимо целенаправленное внедрение в деятельность ПАО «ЛУКОЙЛ» практики риск-менеджмента, направленной, в первую очередь, на минимизацию основных рисков, включая риски возникновения убытков, недостижения поставленных целей, а также риски проявления других существенных негативных факторов. ПАО «ЛУКОЙЛ» должно стремиться к активному развитию риск-менеджмента, сконцентрировать усилия на совершенствовании общекорпоративной системы управления рисками (ERM) в соответствии с лучшими мировыми практиками.

Развитие системы управления рисками, должно осуществляться в направлении ее упрощения, перезагрузки и достаточно смелого использования достижений нейроматематики и эконофизики, а также, иррациональных методов, позволяющих не только управлять рисками, но и проектировать будущее состояние предпринимательских структур.

Сегодня внутренний аудит в деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» не предусматривает риск-ориентированного подхода в реализации деятельности Службы внутреннего аудита и содействия в достижении стратегических целей, поскольку не является задачей внутреннего аудита в традиционном его представлении, что не соответствует требованиям современной рыночной экономики. К Службе внутреннего аудита должны предъявляться требования оптимальной результативности и эффективности деятельности при обеспечении ее качества на уровне передовой международной практики.

Целью внедрения риск-ориентированных стандартов аудита в деятельность ПАО «ЛУКОЙЛ» должно стать повышение эффективности аудиторских проверок вследствие существенных изменений в среде аудиторской практики¹, задача аудитора в ходе осуществления риск-ориентированного аудита должна заключаться в обретении уверенности в том, что бухгалтерская (финансовая) отчетность не содержит значительных искажений.

Риск-ориентированный подход должен быть направлен на повышение эффективности системы внутреннего контроля, которая напрямую влияет на эффективность функционирования ПАО «ЛУКОЙЛ» в целом.

Не вызывает сомнений необходимость в законодательном урегулировании корпоративного контроля. Думается, что введение института корпоративного контроля в гражданское законодательство существенно обогатит практику рыночных отношений и будет способствовать совершенствованию корпоративного контроля в акционерных обществах, а также иметь

¹ Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: риски и бизнес-процессы. М.: Альпина Паблшер, 2013. С. 77

существенное значение для защиты прав участников акционерного общества в случае утраты ими корпоративного контроля.

Заключение. Эффективное корпоративное управление является одним из решающих факторов повышения конкурентоспособности ПАО «ЛУКОЙЛ». Развитие компании невозможно без наличия эффективной структуры, определяющей взаимоотношения Совета директоров, исполнительного органа и акционеров, без уверенности инвесторов в том, что их средства разумно расходуются руководством компании и, таким образом, способствуют росту ее капитализации. Система корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ» направлена на создание и сохранение надежных и доверительных отношений с сообществом инвесторов и акционеров, что способствует дальнейшему увеличению инвестиционной привлекательности компании.

Корпоративный контроль есть некая сумма управленческих технологий, которые позволяют публичному акционерному обществу гарантированно осуществлять избранную им стратегию руководства. Корпоративный контроль в ПАО «ЛУКОЙЛ» - это непрерывный процесс, осуществляемый в рамках управленческого цикла, и заключающийся в постоянном сравнении (сопоставлении) того, что есть (фактических результатов), с тем, что должно быть (с требуемыми/ожидаемыми результатами).

В результате исследования определены виды корпоративного контроля в зависимости от субъекта. Выделяют по этому основанию: акционерный и менеджериальный контроль. При этом применительно к ПАО «ЛУКОЙЛ» можно говорить в основном об акционерном контроле. В то же время имеется тенденция на усиление менеджериального контроля. Сделан вывод о том, что контроль является ощутимым только на уровне высшего руководства акционерного общества.

Каждый тип корпоративного контроля обуславливается стратегией поведения его субъектов в получении возможности влиять на управление корпоративным развитием, признаками чего являются такие характеристики участников, как степень вовлечения в принятие стратегических решений

(голосование на общем собрании, присутствие при принятии управленческих решений); использование прав, предусмотренных действующим законодательством; организация (инициирование) внеочередного собрания, запрос на получение информации о результатах деятельности; возможность принятия стратегических решений и объединения голосов с другими участниками при условии недостаточного влияния на результат принятия стратегических решений.

Организация системы внутреннего контроля в ПАО «ЛУКОЙЛ» должна содействовать работникам в осуществлении желаемой линии поведения, не создавать излишних барьеров в исполнении ими возложенных на них функций, не препятствовать разумной инициативе работников и не быть ориентированной исключительно на наказание за допущенные нарушения и ошибки в работе.

Таким образом, корпоративный контроль в ПАО «ЛУКОЙЛ» является надежным скрепом и помогает сохранить целостность и жизнеспособность компании в изменчивых условиях хозяйствования, оперативно реагировать на риски и появляющиеся возможности. При этом незаменимым элементом данной системы является подразделение внутреннего аудита, которое предоставляет менеджменту объективную оценку состояния и эффективности корпоративного контроля, в том числе его элементов – системы внешнего и внутреннего контроля.

Список публикаций автора. Опубликована статья на тему «Перекрестное владение акциями как форма корпоративного контроля теория и практика применения в России» в сборнике научных статей: - Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. Сб. науч. Статей студентов, магистров и аспирантов. Вып. 5 / Под ред. доцента О.Ю. Челноковой (отв. ред.), доц. М.В. Голубниченко. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2016. – 233 с.