

**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

**РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ОАО РЖД)**

студентки 4 курса 473 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Никулиной Ирины Сергеевны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Землянухина Н.С.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования.** В современных экономических условиях для эффективного корпоративного управления особое значение приобретает функция корпоративного контроля, способствующая сохранению целостности компании и достижению ее целей и задач. Модель корпоративного контроля формализуется в так называемой карте гарантий — документе, который определяет сферы ответственности субъектов системы внутреннего контроля и внешнего контроля в отношении отдельных рисков компании. При этом важную роль занимает подразделение внутреннего аудита, которое представляет органам управления и менеджменту всю необходимую объективную оценку состояния и эффективности систем корпоративного управления, внутреннего контроля, управления рисками.

Актуальность изучения данной проблемы также обусловлена отсутствием систематизированных знаний о построении и функционировании механизма корпоративного контроля. Становление, развитие на нынешнем этапе российской модели корпоративного управления, в том числе и контроля, заставляют все большее число исследователей обращаться к глубинной сути происходящих в корпоративном секторе экономики процессов и явлений.

Для российских корпораций представляется необходимым выработка обоснованных рекомендаций по совершенствованию корпоративного контроля, что позволит достигнуть наивысшую степень рациональности поведения участников корпоративных отношений и сделать более интенсивным процесс качественных изменений в огромном секторе российской экономики.

**Степень разработанности проблемы.** Исследованию формирующихся норм и правил корпоративного управления и корпоративного контроля в России посвящены публикации ведущих российских экономистов, например, таких как: Ю. Винслава, Ю. Кочеврина, Э. Короткова, Г. Клейнера, А. Нестеренко, С. Авдашевой, Б. Герасимова, Т. Долгопятовой, М. Афанасьева,

И. Храбровой, В. Лисина и других, В. Лисова, А. Радыгина, А. Татаркина, О. Романовой, М. Эскиндарова, Н. Яшина и др.

**Целью выпускной квалификационной работы** бакалавра является исследование роли корпоративного контроля в организации (на примере ОАО «РЖД»).

**Объектом исследования** является корпоративный контроль в ОАО «РЖД».

**Предметом исследования** являются организационно-управленческие отношения в процессе реализации корпоративного контроля в ОАО «РЖД».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе решаются следующие **задачи**:

1. Изучить понятие корпоративного контроля и его виды;
2. Исследовать особенности рынка корпоративного контроля и его элементы;
3. Охарактеризовать рынок корпоративного контроля в России;
4. Проанализировать роль корпоративного контроля в ОАО «РЖД»
5. Обосновать необходимость построения единой риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля в ОАО «РЖД» и др.

**Методами исследования** являются: метод научного исследования, системный подход; метод ситуационного и сравнительного анализа.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В первой главе выпускной квалификационной работы бакалавра было рассмотрено понятие корпоративного контроля и его формы, а также понятие рынка корпоративного контроля.

Под корпоративным контролем понимается вся совокупность возможностей извлечь выгоду от деятельности корпорации, которая тесно

связана с таким понятием, как «корпоративный интерес». <sup>1</sup> Корпоративное управление представляет собой постоянное, преемственное обеспечение корпоративных интересов и выражается в отношениях корпоративного контроля.

В широком смысле корпоративный контроль - вся совокупность возможностей извлечь выгоду от деятельности корпорации, которая тесно связана с таким понятием, как «корпоративный интерес». <sup>2</sup> Корпоративное управление представляет собой постоянное, преемственное обеспечение корпоративных интересов и выражается в отношениях корпоративного контроля.

Основными формами корпоративного контроля в организации являются: (см. рис. 1) <sup>3</sup>

1) акционерный: представляет собой возможность принять или отклонить акционерами, имеющими необходимое количество голосов, те или иные решения.

2) управленческий: представляет собой возможность физических и/или юридических лиц обеспечивать управление хозяйственной деятельностью предприятия, преемственность управленческих решений и структуры.

3) финансовый: представляет собой возможность влиять на решения акционерного общества путем использования финансовых инструментов и специальных средств.

---

<sup>1</sup> Коваленко Б. Б., Пономарёв А. С., Смешко О. Г. Построение корпоративной структуры управления предпринимательской организации холдингового типа: монография / под редакцией д. э. н., проф. Е. С. Ивлевой. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. — с. 31

<sup>2</sup> Терешина Н.П., Сорокина А.В. Корпоративное управление: Учебное пособие. – М.: МГУПС (МИИТ), 2014. – с. 70

<sup>3</sup> Россинский В.И. Основы корпоративного управления: учебное пособие / В.И.Россинский. - Ростов н./Д.: Феникс, 2006. – с. 152

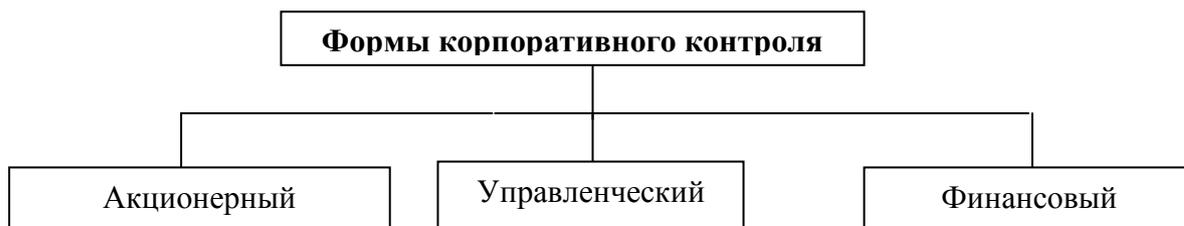


Рис.1 – Формы корпоративного контроля

Также было выявлено, что рынок корпоративного контроля включает в себя несколько процессов, на основании которых осуществляется корпоративный контроль.

Во второй главе выпускной квалификационной работы бакалавра нами была рассмотрена и проанализирована общая характеристика деятельности ОАО «РЖД».

ОАО «РЖД» было учреждено постановлением Правительства РФ от 18 сентября 2003 года № 585. Создание компании стало итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли в соответствии с постановлением Правительства РФ от 18 мая 2001 года № 384.

Учредителем и единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации.

ОАО «РЖД» осуществляет следующие виды деятельности: грузовые перевозки; пассажирские перевозки в дальнем сообщении; пассажирские перевозки в пригородном сообщении; предоставление услуг инфраструктуры; предоставление услуг локомотивной тяги; ремонт подвижного состава; строительство объектов инфраструктуры; научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; содержание социальной сферы и др.<sup>4</sup>

По итогам 2016 года Компания показала сбалансированный финансовый результат без получения государственных субсидий. За 2015–2016 годы сокращение издержек составило более чем 103 млрд. руб. В

<sup>4</sup> Официальный сайт ОАО «РЖД»: <http://www.rzd.ru/>

результате своевременных мероприятий удельная себестоимость по перевозочным видам деятельности в условиях значительного ценового давления увеличилась всего на 0,8 % к уровню 2015 года (при среднегодовой инфляции в размере 7,1 % и росте цен в промышленности на 4 %). ОАО «РЖД» выполнили установленные планы по доходным показателям и получили выручку в целом по Компании около 1,6 трлн. руб.

В условиях снижения ВВП Российской Федерации на 0,2 % объем погрузки грузов на сети железных дорог увеличился к 2015 году на 0,6 % (1 222,3 млн. т), грузооборот – на 1,5 % (2 997,8 млрд. ткм).

Положительная динамика объемных показателей была достигнута в том числе за счет повышения качества работы железнодорожного транспорта. За два последних года достигнуто существенное увеличение скорости доставки грузов – на 20,7 %.

Кроме того, ОАО «РЖД» достигло заданных Правительством Российской Федерации темпов снижения аварийности на инфраструктуре. В 2016 году количество транспортных происшествий снижено на 41 %.

В пассажирском комплексе была переломлена тенденция к снижению объемов перевозки пассажиров, которая наблюдалась в течение трех предыдущих лет. В 2016 году отправлено 1 037 млн. человек, с ростом к прошлому году на 1,6 %. Стабилизировалась ситуация в пригородном сообщении.

Была также рассмотрена кредиторская и дебиторская задолженность, рентабельность собственного капитала организации, рентабельность продаж, рентабельность чистой прибыли, рентабельность деятельности и др.

Проанализировав основные результаты деятельности ОАО «РЖД» в 2016 году, важно отметить, что Компания успешно выполнила основные поставленные задачи.

В работе была рассмотрена и описана организация корпоративного контроля в ОАО «РЖД». В настоящее время в ОАО «РЖД» практически сформированы основные механизмы корпоративного управления, присущие

передовым публичным компаниям. Ведущие российские экспертные организации в сфере корпоративного управления подтверждают, что ОАО «РЖД» достигнуты высокие результаты в области корпоративного управления.

Функция внутреннего контроля в ОАО «РЖД» основана на современной организационно-методологической базе, разработанной в соответствии с лучшей мировой и отечественной профессиональной практикой, отвечает этическим нормам в области внутреннего аудита и контроля, принятым в современном российском и мировом деловых сообществах.

Создание системы внутреннего контроля направлено на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед холдингом РЖД» целей.

Система внутреннего контроля в ОАО «РЖД» определяется совокупностью объектов и субъектов. Объектами системы внутреннего контроля являются финансово-хозяйственная деятельность подразделений ОАО «РЖД» и его бизнес-процессы. Состав субъектов системы внутреннего контроля определяется организационной структурой ОАО «РЖД».

Основными задачами системы внутреннего контроля в холдинге «РЖД» являются:

- обеспечение эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности;
- обеспечение сохранности активов и экономичного использования ресурсов;
- выявление рисков и управление ими;
- обеспечение достоверности и полноты бухгалтерской (финансовой) и иных видов отчетности;
- соблюдение законодательства и нормативных правовых актов Российской Федерации и нормативных документов ОАО «РЖД».

Было выяснено, что сложившаяся система корпоративного контроля в ОАО «РЖД» не обеспечивает в полной мере соблюдения исполнительской дисциплины, выявления и пресечения фактов злоупотреблений, а также не предотвращает противоправных действий сотрудников. По результатам внутренних аудиторских проверок менеджментом в большинстве случаев не принимаются адекватные выявленным нарушениям меры по недопущению их в дальнейшем.

В третьей главе выпускной квалификационной работы были предложены следующие направления повышения роли корпоративного контроля в ОАО «РЖД»:

1. построение единой риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля в ОАО «РЖД»;
2. создание механизма контроля предупреждения и пресечения злоупотреблений в финансово-хозяйственной сфере деятельности в ОАО «РЖД».

В целях формирования адекватной риск-ориентированной корпоративной системы внутреннего контроля в холдинге «РЖД» необходимо реализовать стратегию постоянного улучшения качества на основе модели COSO ERM - Integrated Framework (ERM - enterprise risk model), которая объединяет в себе компоненты систем внутреннего контроля и управления рисками.

Для построения эффективной риск-ориентированной системы внутреннего контроля контроль должен быть встроен в инфраструктуру компании («встроенный» контроль), являться частью корпоративного управления в холдинге «РЖД».

Создание эффективной риск-ориентированной системы внутреннего контроля в холдинге «РЖД» позволит:

- обеспечить эффективное функционирование, устойчивость и максимальное развитие компании;

— своевременно выявить и минимизировать коммерческие, финансовые, налоговые и иные риски в управлении;

— обеспечить повышение экономической устойчивости, прозрачности финансовой деятельности, инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости компании, сохранность, целевое и эффективное использование финансовых и материальных ресурсов;

— сформировать адекватную современным постоянно меняющимся условиям хозяйствования систему информационного обеспечения всех уровней управления, позволяющую своевременно адаптировать функционирование компании к изменениям во внутренней и внешней среде.

Помимо построения единой риск-ориентированной системы важным направлением становления и развития единой системы корпоративного контроля в ОАО «РЖД» является создание механизма контроля предупреждения и пресечения злоупотреблений в финансово-хозяйственной сфере деятельности.

Проведение работы по профилактике и предупреждению злоупотреблений и противоправных действий напрямую зависит от создания, внедрения и реализации в ОАО «РЖД» единой специализированной комплексной программы, содержащей в себе четкий план действий, направленных на достижение намеченных целей, обеспечение значительного снижения существенности рисков.

Устранение возможностей для совершения злоупотреблений и противоправных действий включает в себя:

— создание эффективной системы внутреннего контроля, формирование у сотрудников ОАО «РЖД» понимания того, что их работа и действия могут быть проверены в любое время;

— обеспечение максимальной прозрачности бизнес-процессов, проверки контрагентов на возможную неформальную связь с

сотрудниками и менеджментом компании с целью предотвращения возможного сговора между сотрудниками компании и ее клиентами или поставщиками;

— четкое информирование всех партнеров и контрагентов ОАО «РЖД» о ее политике в отношении мошенничества и злоупотреблений;

— использование «горячих линий» и специальных программ, определяющих методы и способы сбора сведений о совершаемых в ОАО «РЖД» злоупотреблениях и противоправных действиях.

При построении и реализации программы по профилактике, предупреждению и пресечению фактов злоупотреблений и противоправных действий Центр «Желдорконтроль» должен способствовать профилактике этих негативных явлений путем проведения проверок и оценки адекватности и эффективности внутрикорпоративных контрольных мероприятий, соотнося их с потенциальным риском, присущим отдельным направлениям деятельности ОАО «РЖД».

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В современных экономических условиях для эффективного корпоративного управления особое значение приобретает функция корпоративного контроля, способствующая сохранению целостности компании и достижению ее целей и задач.

Для российских корпораций представляется необходимым выработка обоснованных рекомендаций по совершенствованию корпоративного контроля, что позволит достигнуть наивысшую при данных объективных условиях степень рациональности поведения участников корпоративных отношений и сделать более интенсивным процесс качественных изменений в огромном секторе российской экономики.

ОАО «РЖД» следует лучшей практике и стандартам корпоративного управления и признает корпоративное управление необходимым условием эффективности и успешности своей финансово-хозяйственной деятельности, повышения инвестиционной привлекательности.

Мы выяснили, что основными принципами системы корпоративного управления ОАО «РЖД» являются:

1. Повышение эффективности работы совета.
2. Стандартизация и регламентация ключевых управленческих процессов.
3. Полнота и достоверность информации.
4. Диалоги с акционерами.
5. Внедрение этических принципов в компании.
6. Взаимовыгодное разрешение корпоративных конфликтов.
7. Стратегия высокой социальной ответственности.
8. Социальная поддержка сотрудников компании.

ОАО «РЖД» продолжает непрерывную работу по совершенствованию системы корпоративного управления, основываясь на международных стандартах и ориентируясь на интересы акционеров и партнеров компании, а также на повышение эффективности и оперативности принятия управленческих решений, повышение прозрачности своей деятельности.

В заключение необходимо еще раз подчеркнуть важность эффективного распределения контрольной функции в организации между ответственными субъектами корпоративного контроля, а также выбора инструмента контроля в целях обеспечения выполнения миссии компании, реализации ее целей и задач.

Корпоративный контроль может стать надежным скрепом и помочь сохранить целостность и жизнеспособности 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 управления рисками и системы внутреннего контроля.