

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

**КОРПОРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «МЕГАФОН»)**

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ МАГИСТРА**

студентки 3 курса
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
профиль подготовки «Корпоративное управление»
экономического факультета

Плотниковой Татьяны Вячеславовны

Научный руководитель

К.э.н., доцент

должность, место работы,

уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

Введение

Важнейшим инструментом для конкурентоспособности акционерного общества является корпоративный контроль. Корпоративный контроль сегодня является динамично развивающейся функцией, встроенной в систему корпоративного управления. Именно корпоративный контроль дает возможность собственникам и стейкхолдерам реализовать свои интересы в управлении акционерным обществом.

Динамика экономических процессов обуславливает смену субъектов, контролируемых акционерных обществ. Причем это является весьма распространенным явлением в современных условиях рыночной экономики. На современном этапе круг контроля расширился: появилось много других участников корпоративных отношений, с которыми необходимо вступать в диалог и осуществлять взаимодействие не по столь очевидным поводам, а также в совершенно других формах. Подобные процессы взаимодействия как раз и составляют наиболее острую проблематику контроля.

Проблемы рынка корпоративного контроля и внутреннего контроля в корпорации требуют переосмысления в свете современных тенденций развития корпоративного управления в отечественных и международных корпорациях.

Научный аппарат корпоративного контроля как в отечественной, так и в зарубежной экономической литературе не является общепризнанным и устоявшимся. Наиболее актуальной проблемой следует считать научное определение предметной области корпоративного контроля, установление взаимосвязей между его видами, определение органов, ответственных за реализацию функций корпоративного контроля в организациях. Актуальными являются методические подходы к налаживанию эффективных субъектно-объектных взаимосвязей в системе корпоративного контроля, они частично исследованы и требуют дальнейшего научного обоснования. В этой связи теоретический и практический интерес представляет анализ корпоративного контроля в российских организациях.

Новым направлением в рамках корпоративного контроля является комплаинс, так успешно развивающийся в иностранных организациях. В результате с приходом иностранных инвесторов в российскую экономику отечественным компаниям приходится внедрять элементы комплаинса и ни каждый бизнесмен в настоящее время может объяснить его содержание и предмет деятельности.

Степень разработанности темы. Актуальность данного исследования подтверждается достаточно большим количеством работ по данному направлению корпоративного управления. Проблематика корпоративного контроля разрабатывается специалистами в области управления, экономистами, юристами в рамках исследований корпоративных споров, конфликтов, защиты прав акционеров, сделок слияний и поглощений. Среди авторов, занимающихся проблемами корпоративного контроля можно выделить О. Беленькую, Брагина Д.В., О.Ю.Кириллову, А.А. Глушецкого, В.А. Гогишвилли, Д.Г. Долгопятову, Е.Б. Дьяченко, Д.Б. Дубова, Д.Козлова, Е.Н. Колесникову, О.М. Удовиченко, Ю.Н. Юденкова, С.В. Гомцяна, , Е.А. Касюк, И.И. Мазура, О.В. Осипенко, В.В. Шахового , П.Ф. Друкер, Д.Котуа и др.

Предметом научного исследования являются организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе корпоративного контроля между субъектами корпоративных отношений в ПАО «Мегафон».

Объектом исследования выступает система корпоративного контроля в ПАО «Мегафон».

Целью исследования является выявление особенностей корпоративного контроля в ПАО «ЛУКОЙЛ».

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- Исследовать теоретические аспекты корпоративного контроля посредством выявления теоретико – методологических подходов к понятию «корпоративный контроль»; раскрытию сущности системы корпоративного контроля в организации, а также рассмотрения

инструментов рискориентированного корпоративного контроля и комплайенса;

- Анализ реализации корпоративного контроля в ПАО «Мегафон» посредством выявления особенностей системы корпоративного контроля, анализа функции комплаенса и управления рисками.
- Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративного контроля в ПАО «Мегафон», а именно внедрение формализации процесса управления рисками в ПАО «МегаФон», а также активизация взаимодействия корпоративного секретаря со службой внутреннего аудита.

Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность акционерных обществ и корпоративные отношения в целом, а также документация акционерного общества ПАО «Мегафон», содержащая информацию по тематике исследования и т.д.

Для рассмотрения сущности системы корпоративного контроля в акционерных обществах были использованы следующие общенаучные методы исследования: анализ и синтез, сравнение, обобщение и некоторые другие.

Научная новизна проведенного исследования:

- Предложено авторское видение корпоративного контроля – как возможности заинтересованного лица корпорации, его стейкхолдера, оказывать влияние на принимаемые органами корпорации решения в силу наличия у него определенного объема участия в капитале или же определенного объема прав, обеспечивающих возможность проверки достижения объекта управления: корпорации, ее подразделения поставленных целей путем сравнения его фактического состояния (ключевых показателей эффективности) с желаемыми (запланированным);

- Уточнено содержание системы корпоративного контроля как системы органов корпоративного управления, выполняющих функции контроля в корпорации с помощью определенных механизмов. Данными органами, как минимум, являются комитет по аудиту совета директоров, ревизионная комиссия, служба внутреннего аудита (СВА), служба внутреннего контроля (СВК);
- Раскрыто содержание риск - ориентированной модели построения системы корпоративного контроля, органы которой нацелены на выявление возможных рисков и их вероятности, анализа факторов риска, определения приемлемого уровня риска, выработки рекомендаций для руководства корпорации по минимизации корпоративных рисков. Функционал риск – ориентированного контроля возлагается на службы корпоративного контроля и комплаенса, целью которого является сведение к минимуму риска вовлечения компании в процессы, которые могут обернуться для нее не только финансовыми потерями, но и потерей доверия в лице регулирующих органов, инвесторов, партнеров, акционеров, клиентов;
- Выявлена специфика построения системы внутреннего контроля ПАО «МегаФон», представляющая собой совокупность органов (комитета по аудиту Совета директоров, внутреннего и внешнего аудита, ревизионной комиссии, системы комплаенса), организационных мер, политик, инструкций, контрольных процедур, направленных на подготовку достоверной финансовой отчетности в соответствии с требованиями законодательства. В рамках системы внутреннего контроля реализуется комплаенс - функция реализующаяся комитетом по комплаенс и на уровне структурных подразделений.
- Определено, что риск – ориентированная система внутреннего контроля в ПАО «МегаФон» имеет разветвленную структуру управления с соответствующей системой функций и тремя уровнями идентификации и анализа рисков;

- выделены следующие недостатки корпоративного контроля в ПАО «МегаФон»: отсутствует непрерывное взаимодействие корпоративного секретаря и внутреннего аудита при наличии многообразия у них точек соприкосновения в рамках реализации внутреннего контроля; анализ рисков имеет описательный и вербальный характер; отсутствует формализация в процессах управления рисками;
- разработаны рекомендации по совершенствованию корпоративного контроля в ПАО «МегаФон», а именно внедрение формализации процесса управления рисками в ПАО «МегаФон», а также активизация взаимодействия корпоративного секретаря со службой внутреннего аудита.

Структура магистерской диссертации обусловлена целями и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

Основное содержание работы

ПАО «МегаФон» - один из ведущих российских операторов связи. Компания предоставляет услуги во всех сегментах рынка, включая услуги голосовой связи и мобильной передачи данных, услуги фиксированной связи, цифрового телевидения

Компания и ее дочерние предприятия работают во всех регионах России, в республиках Абхазия, Южная Осетия и Таджикистан. В основе бренда МегаФона лежит стремление ежедневно улучшать качество связи, В результате ПАО «МегаФон» имеет достаточно устойчивую рыночную долю. Результаты Компании за 2016 год в полной мере отражают ситуацию на российском рынке телекоммуникаций. Консолидированная выручка Компании выросла на 0,9% год в 2016 г. Чистая прибыль за 2016 год снизилась на 34,7% относительно предыдущего года. Свободный денежный поток в 2016 году сократился на 12,8% по сравнению с предыдущим годом.

В МегаФоне выстроена эффективная и прозрачная система корпоративного управления, полностью соответствующая всем применимым положениям законодательства. Компания стремимся не только соблюдать обязательные требования регуляторов, но и последовательно совершенствовать систему корпоративного управления в соответствии с передовыми международными практиками. В своей деятельности ПАО «МегаФон» руководствуется требованиями Кодекса корпоративного управления.

Система внутреннего контроля в ПАО «МегаФон» представляет собой совокупность органов, организационных мер, политик, инструкций, контрольных процедур, направленных на подготовку достоверной финансовой отчетности в соответствии с требованиями законодательства.

По состоянию на 31 декабря 2016 года в состав Аудиторского комитета входили один независимый (председатель) и два неисполнительных члена совета, что не удовлетворяет требованиям п.2.8.1 Кодекса корпоративного управления. В течение 2016 года было проведено 6 заседаний Аудиторского комитета, что удовлетворяет требованиям международных корпоративных регуляторов, на которых был рассмотрен широкий спектр вопросов корпоративного контроля. В системе корпоративного контроля функционирует внутренний аудит, выполняющий ряд функций.

В целях эффективного функционирования системы корпоративного управления в МегаФоне действует Корпоративный секретарь, который обеспечивает соблюдение всеми органами управления Компании правил и процедур корпоративного управления, гарантирующих права и интересы акционеров. Таким образом, корпоративный секретарь помимо организационных функций выполняет функции комплаенса.

Руководство ПАО «МегаФон» понимает под комплаенсом действия сотрудников в соответствии с принятыми в Компании принципами и нормами деловой этики и добросовестного ведения бизнеса в целях защиты интересов Компании и всех лиц, на которых распространяется ее

деятельность или последствия принимаемых решений, что обеспечивает соблюдение требований применимого российского и зарубежного законодательства, Кодекса этики и корпоративного поведения, иных нормативных внутренних документов, и сохранения ее деловой репутации.

Реализация комплаенс - функции осуществляется и на уровне структурных подразделений, в которых специально назначенные сотрудники несут ответственность за реализацию определенных комплаенс-программ. Компания осуществляет управление всеми областями комплаенс-риска, проводит идентификацию и обновление реестра рисков. Каждая область комплаенс-риска регулируется отдельными политиками и процедурами.

Таким образом, в процессе анализа, выявлено, что ПАО «Мегафон» имеет риск –ориентированную систему внутреннего контроля, которая не ограничивается анализом комплаенс –рисков.

ПАО «Мегафон» имеет разветвленную структуру управления рисками и за каждым подразделением закреплены соответствующие функции управления рисками. В результате идентификация и анализ рисков в ПАО «Мегафон» осуществляются на трех уровнях. На всех трех уровнях риски оцениваются на предмет их потенциального воздействия на цели Компании. Процессы управления рисками периодически анализируются функцией внутреннего аудита и Аудиторским комитетом. Аудиторский комитет оценивает эффективность системы управления рисками в целом, а также дает рекомендации по вопросам дальнейшего развития системы. Компания продолжает совершенствовать свою риск-культуру. В своей деятельности ПАО «МегаФон» учитывает широкий спектр рисков.

В результате анализа были выделены ряд недостатков корпоративного контроля: отсутствие непрерывного взаимодействия корпоративного секретаря и внутреннего аудита при наличии многообразия у них точек соприкосновения в рамках реализации внутреннего контроля; анализ управления рисками имеет описательный и вербальный характер; отсутствует формализация в процессах управления рисками.

Заключение

Таким образом, в качестве направлений совершенствования корпоративного контроля В ПАО «МЕГАФОН» можно рекомендовать: внедрение формализации процесса управления рисками и активизация взаимодействия корпоративного секретаря со службой внутреннего аудита.

Эффективными отчетно-учетными формами формализации являются паспорта рисков, составляемые на определенную дату и карты рисков, составленные на основании информации, полученной из паспортов. Паспорт риска составляется на каждый риск. При составлении такого паспорта в ПАО «МегаФон» будут указаны все участники процесса, описан бизнес-процесс, которому сопутствует рассматриваемый риск, риск будет оценен и описан, описаны мероприятия по минимизации риска и контрольные процедуры. Будут разработаны планы чрезвычайных мероприятий и оценятся остаточные риски, планируемые и фактические. Если комитет по управлению рисками ПАО «МегаФон» будет составлять такие паспорта на конкретный риск в течение всего времени его реализации и хранить их в бумажном и электронном виде, то их сопоставление позволит увидеть динамику всех процессов, отраженных в паспорте.

На основании информации, полученной из паспортов рисков, необходимо составить карты рисков. Карта рисков представляет собой схематичное отображение рисков по степени их влияния и вероятности. Красным цветом на карте выделена область высоких рисков. Голубым цветом выделена область средних рисков. Серым цветом выделена область низких рисков. Нами была проведена оценка ряда рисков ПАО «МегаФон» и составлена карта рисков следующим образом.

Заметим, что рекомендуемые процедуры формализации процессов управления рисками - не являются вещами затратными. Они не требуют дополнительных вложений, а требуют только желания и усилий менеджмента Компании на свое осуществление.

В силу достаточно пассивного участия корпоративного секретаря в процессах внутреннего контроля, считаем необходимым усилить его активность, особенно при взаимодействии со службой внутреннего аудита. Как показывает анализ развитых систем внутреннего контроля ПАО «КАМАЗ» и ПАО «СИБУР - Холдинг», функции и задачи внутреннего аудита и корпоративного секретаря имеют много точек пересечения (Слайд 21). В результате, можно предложить взаимодействие корпоративного секретаря и внутреннего аудита по следующим направлениям: в рамках подготовки материалов к заседаниям совета директоров, его комитетов и правления; в рамках управления рисками; в рамках информирования совета директоров о выявленных нарушениях законодательства и требований внутренних нормативных актов общества; в рамках раскрытия информации; в рамках аудита корпоративного управления.