

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ
КОНТРОЛЛИНГА
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «МТС»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Гаспарян Анны Альбертовны

Научный руководитель
д. социол. н., профессор

П.С. Кузнецов

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов2021год

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. В настоящее время будущее корпораций во многом определяет качество корпоративного управления, что наиболее эффективно способствует повышению инвестиционной привлекательности компаний и, соответственно, улучшению инвестиционного климата в стране.

Актуальность проблемы совершенствования корпоративного управления определяется необходимостью:

- повышения конкурентоспособности корпорации на рынке;
- обеспечения инвестиционной привлекательности корпорации для инвесторов;
- создание баланса интересов всех финансово- заинтересованных лиц являющихся собственниками или участвующих в управлении корпорацией, и др.;

Степень разработанности проблемы. Исследованиям в области контроллинга посвящены труды как отечественных, так и зарубежных ученых, таких как В.Б. Ивашкевич, А.М. Карминский, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько, Э. Майер, Ю. Вебер, Д.В. Ланская, Р. В. Нагуманова, А. Сафаров, С.А.Орехов, С. А. Рубцов, Ю. В. Цветинская и т.д. Теме корпоративного управления посвящены работы таких авторов как Р. Брейли, А. В. Ляшук, Е.В. Иванова и т.д. Актуальность темы выпускной квалификационной работы и степень её разработанности позволяют сформулировать **проблему**. Она заключается в необходимости применения инструментов контроллинга в системе корпоративного управления для ее совершенствования.

Объектом исследования является инструментарий контроллинга, применяемый в ПАО «МТС»

Предметом исследования – система корпоративного управления компании.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка практических и методических рекомендаций по применению системы контроллинга как инструмента улучшения системы корпоративного управления. В соответствии с поставленной целью, необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать инструменты контроллинга в ПАО «МТС»;
- провести анализ конкурентных позиций компании;
- проанализировать финансовую деятельность компании с точки зрения контроллинга ;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию финансовой деятельности и развитию маркетинговой деятельности с использованием элементов контроллинга.

Предметом защиты является разработанный проект, направленный на совершенствование системы корпоративного управления компании МТС с использованием инструментов контроллинга.

Научная новизна работы заключается в предложении системы контроллинга в качестве инструмента усовершенствования системы корпоративного управления.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав и заключения.

Во введении раскрывается актуальность темы, объект, предмет, цель и задачи исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты контроллинга, необходимость контроллинга, построение системы и внедрение его в корпоративном управлении.

Вторая глава посвящена раскрытию особенности деятельности компании, проводится подробный анализ: стратегический и финансовый.

В третьей главе разработаны рекомендации по улучшению финансовой и маркетинговой деятельности организации.

В заключении подведены итоги исследования и сформулированы окончательные выводы по рассматриваемой теме выпускной квалификационной работы.

1 КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Понятие контроллинга: его сущность, цели и задачи

Контроллинг - это общая система внутреннего контроля организации, целью которого является ориентированность процесса управления на достижение целей, стоящих перед данной организацией.

Современный контроллинг исследует такие методы как: прогнозирование, нормирование, планирование, бюджетирование, анализ, контроль, управление качеством, управление стоимостью, управление персоналом и иные методы, и включает в себя проведение экономичности текущей деятельности компании и его структурных подразделений.

В работе организации контроллинг – это единая концепция управлением фирмы, направленная на установление возможных шансов и рисков, которые связаны с получением прибыли.

Сущность контроллинга содержится в определении векторов воздействия на экономическое положение для достижения поставленных целей на основе интеграции и координации информационных потоков, являющихся результатом реализации функций управления экономической деятельностью.¹

В теории и практике выделяют следующие виды контроллинга:

- стратегический;
- оперативный.

Раскрывая особенности стратегического контроллинга, известно, что для процветания бизнеса, менеджменту компании важно определить цель, с

¹ Цветинская, Ю.В. Развитие основных направлений внедрения интегрированного контроллинга в промышленных структурах / Ю.В. Цветинская // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4. – 0,5 п.л.

которой данная компания появилась на рынке, осуществляет и намерена осуществлять свою деятельность в дальнейшем, другими словами, сформировать целевую картину организации и идти к намеченной цели оптимальным путем, который будет сочетать в себе рост, развитие и прибыльность бизнеса.

1.2 Необходимость контроллинга в системе корпоративного управления

Суть корпоративного управления заключается в предоставлении акционерам возможности контролировать деятельность менеджмента и тем самым способствовать увеличению капитализации корпорации. Данный контроль подразумевает как внутренние процедуры управления, так и внешние правовые и регулирующие механизмы.

Корпоративное управление является способом управления компанией, обеспечивающим справедливое и равное распределение результатов деятельности между всеми акционерами, а также иными заинтересованными лицами.

Необходимость контроллинга обуславливается тем, что для экономической устойчивости организации к воздействиям факторов внешней среды, руководству необходимо своевременно распознавать как положительные, так и отрицательные признаки события в окружающей среде и уметь оперативно корректировать деятельность, для избежать **риска** и минимизировать его последствия.

Изменяющейся конъюнктуре необходима моментальная реакция, способность адаптироваться и опередить события. Для этого требуется интегрированная информационная система, предоставляющая на основе обработки оперативных данных информацию, сигнализирующую или прогнозирующую изменения и развитие событий в внешней среде. Такая система должна также грамотно проецировать вероятные результаты воздействия запланированных мероприятий на состояние организации и держать под контролем эффективность принятых мер.

2 АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА В ПАО «МТС»

2.1 Общая характеристика компании ПАО «МТС»

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») является одной из ведущих компаний в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового телевидения, мобильных приложений, а также конвергентных IT-решений. Только в России и странах СНГ услугами мобильной связи данной компании пользуются приблизительно 89 миллионов абонентов.

МТС активно диверсифицирует бизнес, путем освоения новых направлений. В партнерстве с МТС Банком компания предоставляет банковские и финансовые услуги в салонах связи, а также финансовые сервисы и приложения на мобильных устройствах. Сейчас приблизительно 16 миллионов человек или 20% абонентов МТС в РФ пользуются банковскими услугами под брендом МТС.

МТС, как совокупность взаимосвязанных активов, создает и продвигает портфель услуг МТС, предоставляемых различным группам клиентов за плату, которая в сумме образует выручку МТС, направляемую на операционные и капитальные расходы, налоговые платежи, КСО-проекты благотворительность и дивиденды акционерам.

2.2 Система корпоративного управления в ПАО «МТС»

Компания постоянно совершенствует действующую систему корпоративного управления, отслеживает ее эффективность, а также старается придерживаться положений действующего Кодекса корпоративного управления.

Система корпоративного управления МТС основана на четком разграничении сфер ответственности органов управления, соблюдении прав и интересов акционеров, а также информационной прозрачности. Корпоративное управление МТС базируется на нормах российского

законодательства, но не ограничивается ими — компания постоянно стремимся развивать его с учетом лучших международных практик.

Характерными чертами корпоративного управления МТС являются:

- всесторонняя защита прав и интересов акционеров;
- прозрачность информации о деятельности компании;
- независимость Совета директоров в определении стратегии компании, утверждении бизнес-планов и важнейших хозяйственных решений;
- централизация принятия решений по ключевым вопросам деятельности.

Акционеры Общества участвуют в управлении Обществом путем принятия решений на Общем собрании акционеров. Посредством голосования акционеры могут значительным образом воздействовать на бизнес. В частности, к полномочиям Общего собрания акционеров относится утверждение годового отчета и бухгалтерской отчетности, распределение прибыли, в том числе выплата дивидендов, избрание ключевых органов управления и контроля Компании, одобрение крупных сделок, а также ряд других важных вопросов.

Совет директоров ПАО «МТС» состоит из девяти человек. Текущий состав Совета директоров был избран на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС» 25 июня 2015 г. и действовал после избрания на протяжении следующих четырех лет.

Для эффективного осуществления Советом директоров своих функций и принятия взвешенных, обоснованных решений, в его состав более чем на 1/3 состоит из независимых директоров.

Критерии независимости члена Совета директоров определены в Положении о Совете директоров ПАО «МТС» и соответствуют передовой международной практике корпоративного управления. Действующие независимые члены Совета директоров полностью соответствуют критериям независимости, закрепленным Кодексе корпоративного управления.

Акционеры МТС могут быть уверены, что компания управляется одной из лучших команд в отрасли, обладающей глубоким пониманием как телекоммуникационного сектора, так и российского рынка.

Для повышения эффективности принимаемых советом директоров решений, более подробного предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки соответствующих рекомендаций при совете директоров на конец 2019 года действовали следующие комитеты:

- бюджетный комитет;
- комитет по аудиту;
- комитет по вознаграждениям и назначениям;
- комитет по корпоративному управлению;
- комитет по стратегии;
- специальный комитет независимых директоров.

2.3 Использование инструментов контроллинга в ПАО «МТС»

ПАО «МТС» - компания, отличающаяся высоким уровнем корпоративного управления. В компании реализуются элементы контроллинга. Так, в системе управления достаточно широко используются инструменты коммерческого контроллинга, где присутствует блок по финансам. Основными направлениями коммерческого контроллинга в компании являются следующие:

- оценка эффективности инвестиционных проектов и коммерческих расходов, формирование аналитических заключений и рекомендаций для менеджмента;
- анализ сделок по роумингу и интерконнекту;
- разработка и внедрение инструментов финансового анализа и поддержки принятия решений по коммерческим расходам;
- участие в процессе планирования и бюджетирования.

Рассмотрим основные функции контроллинга в ПАО «МТС»:

1. Методологическая разработка и обеспечение функционирования системы управления ПАО «МТС».

2. Координация управленческой деятельности по достижению стратегических и оперативных целей и выполнению поставленных задач:

- отбор и принятие бизнес-проектов;
- процесс стратегического и оперативного планирования;
- финансовое планирование (бюджетирование);
- контроль исполнения планов и достижение показателей.

3. Информационная и аналитическая поддержка процесса принятия управленческих решений:

- Организация информационных потоков и документооборот;
- Анализ плановой и отчетной информации, текущий контроль исполнения планов.

4. Обеспечение рациональности управленческого процесса:

– Разработка предложений и рекомендаций по повышению эффективности управления ПАО «МТС»;

– Разработка показателей оценки эффективности деятельности ПАО «МТС».

Инструментом оперативного контроллинга, используемого в управлении ПАО «МТС», является выявление отклонений. План – факт анализ осуществляется путем сравнения плановых бюджетов с фактическими показателями, по всем статьям, далее выявляются отклонения. Задача внутреннего контроля определить причины отклонений путем самого популярного и точного метода «факторный анализ». Это в дальнейшем позволяет в плановые бюджеты вносить необходимые корректировки.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

3.1 Совершенствование инструментов контроллинга в ПАО «МТС»

Ключевыми проблемами в области бюджетирования в ПАО «МТС» являются:

- менеджеры не понимают предназначения системы бюджетирования и не умеют формировать бюджеты своих подразделений;
- интересы менеджеров и интересы компании в целом не совпадают;
- излишне корректировки бюджета, что влечет за собой отсутствие ответственности за исполнение со стороны других сотрудников.

Решение данных проблем может заключаться в том, чтобы в форме MicrosoftExcel ответственные службы присылали предварительные контракты, счета или факты прошлого года, что бы позволило адекватно оценить необходимость затрат и их сумму.

Далее рассмотрим некоторые, на наш взгляд, подлежащие применению инструменты в ПАО «МТС»: бенчмаркинг и портфельный анализ.

В современной экономике основным инструментом маркетинга становится бенчмаркинг.

Бенчмаркинг - это процесс непрерывного поиска и адаптации целей других организаций, с помощью которых есть возможность улучшить собственную работу. Его основная цель - это выявить отрицательные отклонения в своей работе, по сравнению с «эталонными» компаниями, а также найти способы их совершенствования.

Кроме того, одним из эффективных инструментов для стратегического планирования, в основе которого лежит концепция жизненного цикла продукта это портфельный анализ. С помощью данного инструмента можно выявить, на какой жизненной стадии находится продукт и его доходность, а также он дает возможность провести прогнозирование на необходимый объем финансовых вложений.

Важный момент, на который следует обратить внимание при проведении портфельного анализа в ПАО «МТС», связан с необходимостью тщательного анализа всех параметров. Построение портфельных матриц предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая может отсутствовать в явном виде.

Таким образом, приведенные пути совершенствования инструментов контроллинга в ПАО «МТС» позволяют сделать вывод о том, что на сегодняшний день система инструментов контроллинга ПАО «МТС» испытывает ряд проблем. Все их можно разделить на три группы: управленческие системные и проблемы, вызванные человеческим фактором.

Для решения рассмотренных проблем предложены мероприятия для внедрения.

Заключение

ПАО «МТС» - компания, отличающаяся высоким уровнем корпоративного управления. В компании реализуются элементы контроллинга. Так, в системе управления достаточно широко используются инструменты коммерческого контроллинга, где присутствует блок по финансам и можно сделать вывод, что в компании ПАО «МТС» преимущественным направлением контроллинга является финансовый контроллинг, направленный на формирование и реализацию финансовой политики компании.

Были выявлены проблемы в системе инструментов финансового контроллинга, а именно, в системе бюджетирования. Для того, чтобы деятельность данной организации была эффективной, система планирования должна быть ориентирована на создание стоимости, на реализацию стратегии.

Для решения рассмотренных проблем предложены мероприятия для внедрения.

Финансовый контроллинг должен обеспечить тесное взаимодействие всех подсистем организации, а так же формирование целей, отвечающих интересам всех стейкхолдеров компании, учитывающих особенности её функционирования в условиях конкурентной среды.

Завышение затрат при составлении бюджета может быть решено следующим образом: обязать ответственные службы присылать в форме MicrosoftExcel предварительные контракты, счета или факты прошлого года, что бы позволило адекватно оценить необходимость затрат и их сумму.

Так же были обнаружены пробелы в области управленческого учета, к примеру, в управлении бюджетным процессом. Восполнить данные пробелы возможно, представляя составление и утверждение бюджетов как проект, где задачи четко разделены между сотрудниками, которые должны знать, что делать, в какие сроки и в какой последовательности. Все это несложно

урегулировать, если создать прозрачный и понятный регламент и строго следить за его соблюдением.

Так же , применив инструменты контроллинга и проанализировав конкурентные позиции компании, мы сделали вывод, что МТС занимает наибольшую долю рынка среди конкурентов. Для того, чтобы не только сохранить свои позиции на рынке, но и повышать свои показатели, компания МТС должна периодически предлагать новые услуги и развиваться в сфере ИТ, а так же проводить различные маркетинговые мероприятия, размещать рекламу в СМИ и работать над повышением узнаваемости бренда.

Предложенные мероприятия позволят нам и улучшить финансовые показатели и усовершенствовать маркетинговую деятельность МТС.

Несмотря на то, что все предложенные мероприятия уже используются в ПАО «МТС», требуется дальнейшая проработка вопросов подбора показателей, характеризующих как стратегические, так и оперативные цели развития компании.