

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «САРАТОВЭНЕРГО»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Стуловой Ольги Петровны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

С.М.Юсупова

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2022 год

Введение

В течение последних двадцати лет политики, представители органов регулирования и участники рынка во всех странах мира все больше говорят о необходимости развития надлежащего качества корпоративного управления в современных корпорациях. В конкурентной борьбе за рынок капитала выигрывают те компании, качество корпоративного управления которых выше.

Вопросы качества управления поднимаются и в рамках Национальных Стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества», применение которого способствует повышению результативности и эффективности деятельности организации и обеспечивает платформу для внедрения изменений с целью устойчивого ее развития.

В 2020 г. в жизни компаний многое изменилось. Пандемия коронавируса внесла свои коррективы в работу корпораций, усилила роль социальной ответственности бизнеса. В мире обострились проблемы, связанные с климатом. Объединение социальных, технологических и природных рисков значительно повысило неопределенность инвестиционных процессов и усложнило процессы инвестирования. И в этих условиях роль формирования качественной системы корпоративного управления все больше усиливается.

Чем выше параметры системы корпоративного управления с точки зрения международных стандартов, тем больше инвесторы готовы платить за акции таких корпораций.. Согласно исследованию инвестиционной группы УСР совместно с Московской школой управления СКОЛКОВО «Индекс стоимости бизнеса 2019», Россия занимает 28-е место среди 30 экономик мира по стоимости бизнеса. Дисконт российских компаний по мультипликаторам (P/E) к странам БРИКС с 2013 г. в размере 59% увеличился до 68%, а по EV/EBITDA остался на таком же высоком уровне в размере 59% в 2018 г. (58% в 2013 -м) [48, С.4]

Компании с высоким качеством корпоративного управления могут лучше других выполнять свои экономические, экологические и социальные обязанности. Эксперты «РИД – Эксперт РА» планируют усилить методiku НРКУ, за счет критериев, касающихся социальных (S), экологических (E) и корпоративных (G) – факторов, так как многие инвестиционные фонды оценивают, следуют ли компания ESG – принципам, и только после этого принимают решения о предоставлении денежных средств. Последние три года капитализация компаний – эмитентов акций, которые используют ESG-принципы, растет в три раза быстрее.

Для компаний, которые занимаются совершенствованием системы корпоративного управления, крайне важно знать основы международной передовой практики корпоративного управления, и строить свои системы основываясь на данных практиках. Функционирование систем корпоративного управления российских компаний должно быть понятно международным инвесторам и должно соответствовать сложившемуся международному уровню.

Актуальность данной темы подтверждается достаточно большим количеством работ отечественных и иностранных авторов. Вопросами корпоративного управления в России занимаются Ткаченко И.Н., Беликов И.В, Вербицкий В.К., Исаев Д, Кузнецов, М., Никишова, М., Леванова Л.Н., Никишова, М.И., Кузнецов, М.Е., Соловьева, В.В, Т. Г. Долгопятова, С. В. Орехова и др.

Среди иностранных авторов можно выделить А. Berle, R. H. Coase, L. Donaldson, R. E. Freeman, M. C. Jensen, G. Means, A. Shleifer, R. W. Vishny, E. F. Fama, M. C. Jensen, S. N. Kaplan, E. Penrose, F. Taylor и др. М. Бехт, П. Болтон, А. Роель; В.Д..

Взаимосвязью качества корпоративного управления и стоимости посвящены работы, как зарубежных авторов – П. Гомперс, Дж. Ишии, Л. Браун, Л. Клаппер, так и российских – С. Гуриев, О. Лазарева, А. Рачинский, П. Старюк.

Предметом выпускной квалификационной работы является отношения между субъектами корпоративного управления, возникающие в процессе повышения качества системы корпоративного управления в ПАО «Саратовэнерго».

Объектом выпускной квалификационной работы является качество системы корпоративного управления ПАО «Саратовэнерго».

Целью выпускной квалификационной работы является выявление основных инструментов формирования качества корпоративного управления в ПАО «Саратовэнерго» и разработка рекомендаций по повышению уровня корпоративного управления в исследуемой компании.

В соответствии с целью в дипломном проекте поставлены следующие задачи:

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

Новизна выпускной квалификационной работы:

- Выявлены недостатки качества корпоративного управления ПАО «Саратовэнерго»: концентрированная структура собственности; отсутствие Положения о дивидендной политике и отсутствует дивидендной истории; недостаточность независимых директоров; формальность работы Совета директоров (все заседания проходят в заочной форме) и формальность работы комитета по аудиту; отсутствие комитета по вознаграждению и номинации; отсутствие политики оценки и вознаграждения высшего корпоративного руководства;
- В результате проведенного RHICS – моделирования системы корпоративного управления ПАО «Саратовэнерго», предложено

разработать дивидендную политику Корпорации и начать выплачивать дивиденды, формируя дивидендную историю, начав с консервативной политики; образовать коллегиальный исполнительный орган (правление, дирекцию); сформировать комитеты Совета директоров, рекомендуемые Кодексом корпоративного управления; увеличить количество независимых директоров в составе Совета, чтобы они составляли не менее 1/3 состава; комитеты должны состоять из независимых директоров; разработать систему и процедуру вознаграждения членов Совета и членов исполнительных органов от эффективности их деятельности; соответственно, разработать систему оценки деятельности корпоративных органов управления ПАО «Саратовэнерго»; выплачивать вознаграждения соответствующие рекомендациям Минэкономразвития.

Основное содержание работы

ПАО «Саратовэнерго» является основным поставщиком объема электрической энергии на территории Саратовской области..

Основными собственниками корпорации являются мажоритарии с общей долей 89,15%, что свидетельствует о сильно концентрированной структуре собственности.

Капитальная прибыль акционеров за 8 лет на одну обыкновенную акцию увеличилась, что свидетельствует о росте капитализации ПАО «Саратовэнерго» за данный период времени. Акции ПАО «Саратовэнерго» торгуются в Списке третьего уровня на торговой площадке ПАО «Московская биржа».

Таблица 2.3 – Производственные и финансовые показатели ПАО «Саратовэнерго» в 2019-2020 гг.

Показатели	2020	2019	Темп роста, %
Производственные показатели			

Полезный отпуск электроэнергии, млн кВт*ч	5 810	5 919	-2
Покупка электроэнергии, млн кВт*ч	5 895	6 013	-2
Показатели финансово- экономической деятельности, тыс.руб.			
Выручка,	22 200 099	22 406 735	-1
Себестоимость продаж	12 677 227	12 496 614	1
Валовая прибыль	9 522 872	9 910 121	-4
Прибыль от продаж	503 433	502 334	0
Прибыль до налогообложения	31 441	44 656	-30
Чистая прибыль	4 973	7 052	-29

В 2007 г. компания приобрела статус Гарантирующего поставщика электрической энергии и гаранта удовлетворения интересов всех своих стейкхолдеров.

Среди потребителей ПАО «Саратовэнерго»: 21 тысяча организаций и фирм энергосбытовые компании; сетевые организации на хозяйственные нужды, промышленные потребители, бюджетные организации и бытовые потребители. Компания имеет рыночную долю 59,7% что свидетельствует о ее доминировании на данном рынке.

Отрицательная динамика показателей прибыли и чистой прибыли объясняется сокращением выручки и ростом себестоимости, связанными со снижением деловой активности в связи с короновирусной инфекцией, сокращением энергопотребления, ростом тарифов для населения.

В результате производственной и финансовой деятельности несмотря на небольшой рост рентабельности продаж, рентабельность собственного капитала и рентабельность активов уменьшились, что не является положительным фактом для акционеров компании.

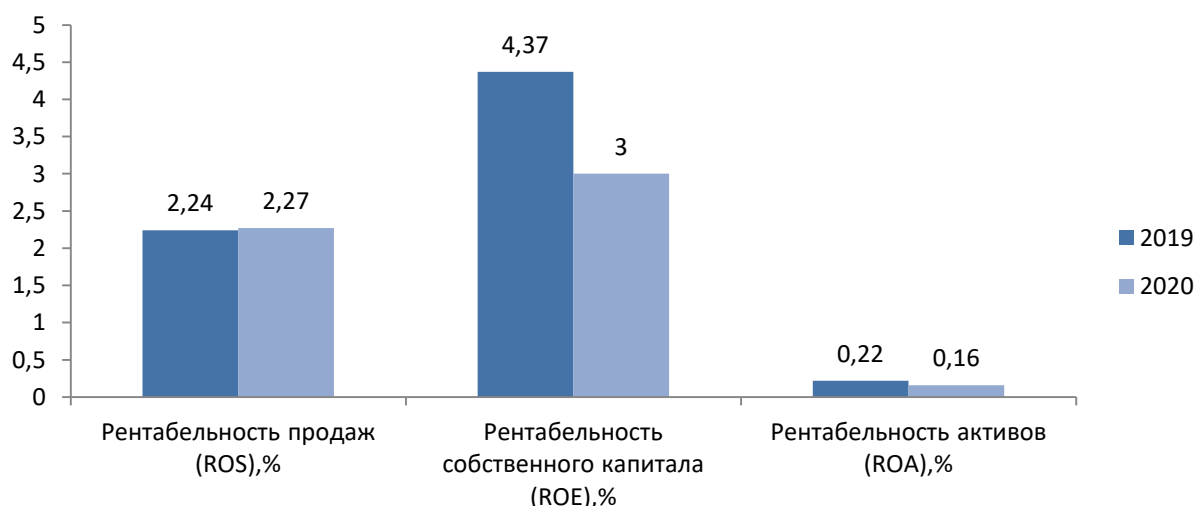


Рис. 1 Показатели рентабельности ПАО «Саратовэнерго»

Информационная политика ПАО «Саратовэнерго» осуществляется в соответствии с требованиями действующего законодательства об акционерных обществах и рынке ценных бумаг, и соответствующего Положения ЦБ. На корпоративном сайте отражены документы, формирующие институциональную надстройку корпоративного управления данной корпорации. Но эти документы отсутствуют на сайте информационного агентства ООО «Интерфакс-ЦРКИ».

Корпоративное управление ПАО «Саратовэнерго» представляет собой систему взаимодействия между акционерами, Советом директоров и исполнительными органами корпорации. Коллегиального исполнительного органа в корпорации нет. Функции взаимодействие с акционерами и инвесторами в Корпорации осуществляют специалисты Направления по корпоративной работе.

Структура собственности данной Корпорации является концентрированной, что не является положительным аспектом качества корпоративного управления с точки зрения рейтинговых агентств.

Степень соответствия соблюдения прав акционеров в ПАО «Саратовэнерго» требованиям главы 1 Кодекса корпоративного управления

отражено в таблице. В корпорации отсутствует Положение о дивидендной политике, отсутствует дивидендная история.

Исходя из анализа состава Совета директоров ПАО «Саратовэнерго»: доля исполнительных директоров в составе совета составляет 11%, что соответствует требованиям корпоративного законодательства. Наличие независимого директора является положительным аспектом качества органов корпоративного управления, но ее доля составляет 11% в составе совета, что не соответствует требованиям п.2.4.3. Кодекса корпоративного управления. Председатель Совета директоров не является независимым директором, что противоречит п.2.5.1 ККК. Состав Совета директоров ПАО «Саратовэнерго» не является достаточным (п.2.3.4.) и сбалансированным.

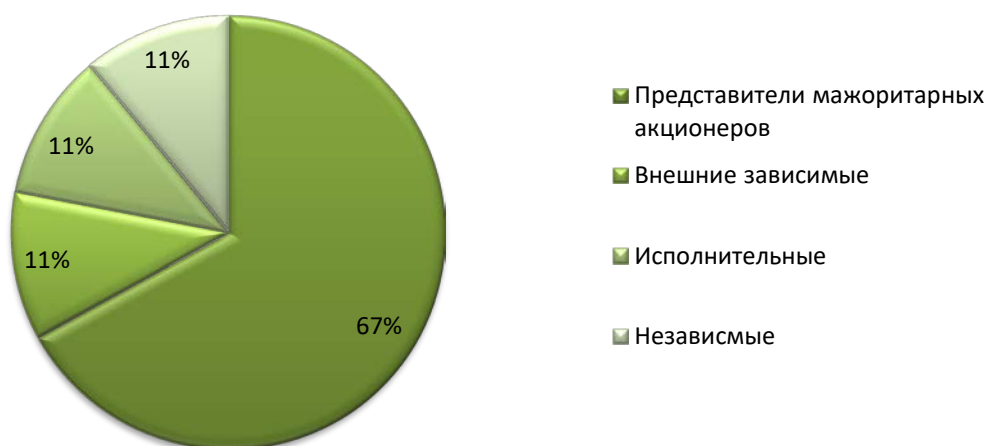


Рис. 2. Долевое соотношение членов Совета директоров в составе Совета директоров ПАО «Саратовэнерго»

В ПАО «Саратовэнерго» создан Комитет по аудиту, но его состав не соответствует требованиям ККУ, так как не состоит полностью из 3-х независимых директоров, в 2020 году заседания данного Комитета не проводились. Данный факт подрывает не только работу системы внутреннего контроля ПАО «Саратовэнерго», но и ухудшает качество всей системы корпоративного управления. Других комитетов, предусмотренных ККУ не создано, что является отрицательным фактом качества корпоративного управления.

В Компании отсутствует политика оценки и вознаграждения членов совета директоров и топ-менеджеров Корпорации. Отсутствуют документы по данным вопросам, и факты обсуждения данных аспектов в рамках работы Совета директоров в 2020 году. Что является большим недостатком системы корпоративного управления.

В ПАО «Саратовэнерго» в 2020 году проведено достаточное с точки зрения п.2.7.1 ККУ количество заседаний Совета директоров - 25 заседаний. Но все они были проведены в форме заочного голосования, что является отрицательным аспектом. Большая доля рассмотренных вопросов в соответствии с п.2.7.3 должна была решаться в очном формате.

Система вознаграждения членов Совета директоров ПАО «Саратовэнерго», противоречит рекомендациям Минэкономразвития и п.4.2.1 ККУ., так как выплаты каждому члену Совета происходят за участие в заседании. Данная система недопустима с точки зрения международных стандартов корпоративного управления.

В Компании построена система внутреннего контроля и управления рисками, в нее входит Ревизионная комиссия и внутренний аудит.

Положительным аспектом корпоративного управления является внедрение ESG – политики устойчивого развития и принятие решения исходя из соответствующих принципов в области корпоративной социальной ответственности по отношению к персоналу, государству, обществу.

Заключение

Для совершенствования качества корпоративного управления необходимо применить методику RHICS – моделирования, позволяющее подобрать определенное множество компонентов Международной передовой практики корпоративного управления в таком количестве, которое будет

достаточным для значений факторов: стадии жизненного цикла организации, формы финансирования, лидерского стиля и стратегии развития.

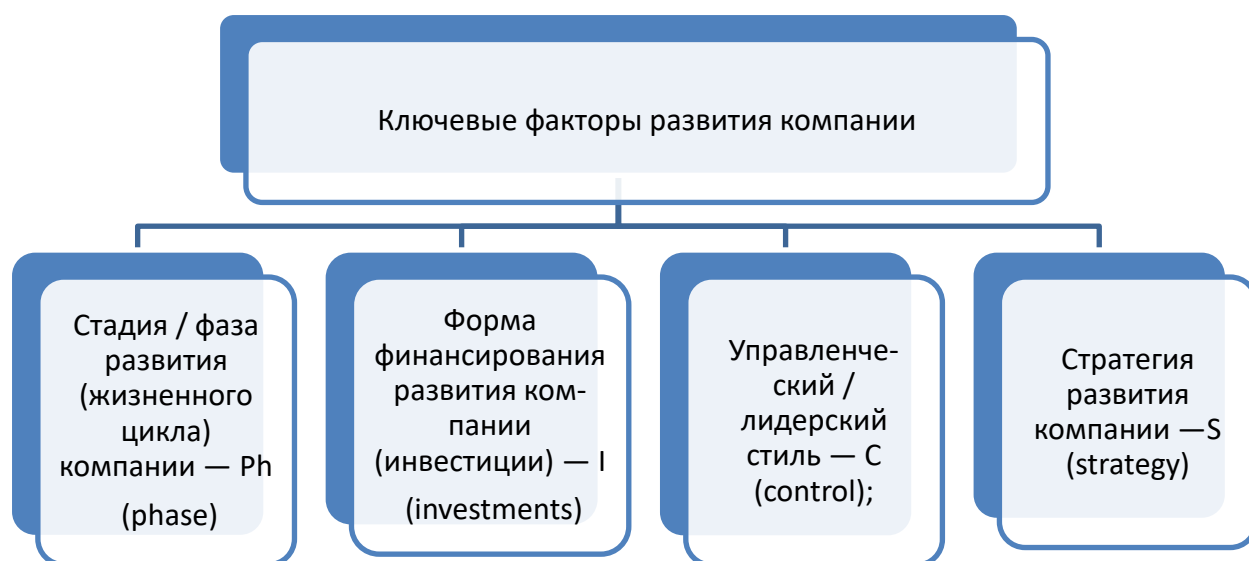


Рис.3. Ключевые факторы развития компании в PhICS - модели

ПАО «Саратовэнерго» находится на стадии стабильности, осуществляет инвестиции за счет собственных средств, характерна «Жесткая» форма контроля, Компания нацелена на стабильное самостоятельное долгосрочное функционирование. Этому состоянию соответствуют Компоненты CGBP

С помощью методики пересечения множеств определяем этапность внедрения компонентов

Исходя из проектирования системы корпоративного управления с помощью PhICS – моделирования, данной Корпорации в первую очередь необходимо внедрить следующие компоненты CGBP.

- разработать дивидендную политику Корпорации и начать выплачивать дивиденды, формируя дивидендную историю, начав с консервативной политики;
- образовать коллегиальный исполнительный орган (правление, дирекцию);
- сформировать комитеты Совета директоров, рекомендуемые Кодексом корпоративного управления;

- увеличить количество независимых директоров в составе Совета, чтобы они составляли не менее 1/3;
- комитеты должны состоять из независимых директоров;
- разработать систему и процедуру вознаграждения членов Совета и членов исполнительных органов от эффективности их деятельности;
- соответственно, разработать систему оценки деятельности корпоративных органов управления ПАО «Саратовэнерго».

В соответствии ККУ сформированному Комитету по вознаграждениям ПАО «Саратовэнерго» рекомендуется разработать, набор индивидуализированных ключевых показателей эффективности, на основе которых построить систему оценки и мотивации топ-менеджеров.

Для приближения системы вознаграждения членов Совета директоров Компании к требованиям Кодекса корпоративного управления, следует количество заочных заседаний трансформировать в качество очных заседаний (пусть даже в дистанционном формате). Что позволит реально выполнять функции Совета директоров и уменьшит формальность данного органа корпоративного управления. Исходя из требований ККУ, минимальное количество заседаний Совета директоров должно быть не менее 6 в год.

Необходимо начать проводить оценку деятельности Совета директоров собственными силами на основе анкетирования и выплачивать вознаграждения соответствующие рекомендациям Минэкономразвития.

В качестве базового вознаграждения члена Совета ПАО «Саратовэнерго» можно взять его сегодняшнее вознаграждение в размере 670000 руб. И разделить его на относительно невысокие квартальные выплаты и существенную одноразовую выплату в конце года, осуществляемую после оценки деятельности. Так, 30% данной суммы можно выплачивать поквартально, а 70% - в конце года.

Выплата вознаграждения в конце года может быть скорректирована на коэффициент, учитывающий результат индивидуальной оценки члена Совета директоров .

Так если член Совета директоров «N», из 12 заседаний, проводимых в году, из которых 10 – очные, присутствовал на 8 очных заседаниях и получил в результате оценки 4 балла, то его годовое вознаграждение исходя из базы в 469000 руб. будет составлять 231028,4 руб. Сумма внушительно уменьшилась, вследствие корректировки ее на поправочный коэффициент. Но в данной методике вознаграждения заложен мотивационный механизм как очного присутствия членов Совета на заседаниях, так и стимулирования эффективности работы каждого члена.