

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 В
РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО
«РОССЕЛЬХОЗБАНК»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Рябовой Алены Сергеевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023

Актуальность темы исследования. Актуальность данной выпускной квалификационной магистерской работы заключается в том, что в настоящее время вопросы эффективности управления, прибыльности и открытости компании, обеспечения защиты прав акционеров приобретают все большее значение при оценке инвестиционной привлекательности отдельного предприятия и решении вопросов об инвестировании в российскую экономику в целом. При этом права акционеров и их защита обеспечиваются, прежде всего, должной постановкой корпоративного управления. Только при надлежащем уровне корпоративного управления компаний может быть обеспечена их инвестиционная привлекательность – инвестор должен быть уверен в безопасности своих вложений и охране своих прав как собственника.

Проблемы корпоративного управления – одни из актуальных направлений современных экономических исследований. Совершенствование системы корпоративного управления способствует повышению эффективности деятельности компаний и расширению возможностей их доступа к внешнему финансированию, а значит, является одним из обязательных условий устойчивого экономического роста.

Акционеры и менеджеры крупных российских компаний подтверждают тот факт, что успех в деле привлечения инвестиций зависит не только от финансовых показателей. В современных российских условиях становится очень важным вопрос о качестве корпоративного управления, поскольку низкий уровень корпоративного управления российских компаний сдерживает приток инвестиций.

Степень разработанности проблемы. Проблема качества корпоративного управления в корпорации рассматривается в трудах как отечественных, так и зарубежных исследователей, среди которых можно отметить М. Афанасьев, Е. Белянова, Т. Долгопятова, А. Клепач, П. Кузнецов, И. Липсиц, С. Мельников, Э. Берглоф, Б. Мильнер, И. Беликов, А.

Радыгин, В. Репникова, Ю. Гусев, А. Бородин, С. Лосев, В. Рудько-Силиванов, Д. Родионов, А. Берли, Г. Минз, Н. Акамацу, Д. Литвак, Д. Лорш, П. Рессер, Д. Сейлер, М. Хессель, А. Хиршман, Д. Чаркхем и других.

Целью данной выпускной квалификационной магистерской работы является анализ и оценка качества корпоративного управления в российских корпорациях на примере АО «Россельхозбанк».

Поставленная цель требует решения ряда взаимосвязанных задач:

1. Раскрыть понятия «корпоративного управления» и «качества корпоративного управления», а также рассмотреть основные показатели и факторы эффективности корпоративного управления в российских корпорациях;
2. Определить основные инструменты оценки качества корпоративного управления в корпорации;
3. Раскрыть особенности корпоративного управления в банковской сфере, а также определить основные направления повышения качества корпоративного управления в банке;
4. Изучить общую характеристику хозяйственной деятельности АО «Россельхозбанк»;
5. Провести анализ системы корпоративного управления и оценку качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк» на соответствие Кодексу корпоративного управления;
6. Разработать основные направления по повышению качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк» и провести расчет основных затрат на их реализацию.

Объектом исследования является система корпоративного управления АО «Россельхозбанк», который представляет собой один из крупнейших банков в Российской Федерации, базой национальной кредитно-финансовой системы обслуживания товаропроизводителей в сфере агропромышленного производства.

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения, возникающие в процессе повышения качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк».

Методологической базой исследования послужили научные и учебные издания по корпоративному управлению и социализации, адаптации и вовлечению персонала.

Основные моменты **научной новизны** в выпускной квалификационной магистерской работе заключаются в том, что в результате проведенного всестороннего исследования и анализа качества корпоративного управления были определены направления повышения качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк».

В частности, автором предложено внести изменения в систему раскрытия корпоративной информации в соответствии с требованиями Кодекса корпоративного управления, а также внести изменения в качественный состав Наблюдательного совета АО «Россельхозбанк».

На защиту выносятся следующие положения, к которым магистрант пришел в ходе своего исследования:

- Автор проанализировал деятельность органов управления Банка в соответствии с Кодексом корпоративного управления, что дало возможность определить недостатки и направления повышения качества корпоративного управления в Банке.
- Автором были разработаны предложения вносящие изменения в систему раскрытия корпоративной информации и мероприятия по изменению состава Наблюдательного совета Банка.
- Автором предложена методика рейтинговой оценки корпоративного управления на основе его информационной прозрачности, позволяющей определить степень раскрытия корпоративной информации и рассчитаны затраты на вознаграждения нового качественного состава Наблюдательного совета Банка.

Теоретическая и практическая значимость данной работы заключается в том, что благодаря методическим обоснованиям и научно-практическим результатам, полученным в работе, появляется возможность целенаправленно повысить качество корпоративного управления АО «Россельхозбанк».

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

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования, кроме того определены объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы исследования качества корпоративного управления в российских корпорациях: даны понятия корпоративного управления и качества корпоративного управления в корпорации, рассмотрены основные инструменты оценки качества корпоративного управления и определены основные направления повышения качества корпоративного управления в банковской сфере.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности АО «Россельхозбанк», проведен анализ системы корпоративного управления Банка, а также проведена оценка качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк» в соответствии с Кодексом корпоративного управления.

В третьей главе определены основные направления по повышению качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк», заключающиеся во внесении изменений в раскрытие корпоративной информации и качественный состав Наблюдательного совета Банка, а также произведен расчет основных затрат на реализацию предложенных мероприятий.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1 Теоретические аспекты исследования качества корпоративного управления в российских корпорациях

Эффективное корпоративное управление и соблюдение высоких стандартов играет ключевую роль для любой компании, так как именно корпоративное управление отражается на развитии, управлении рисками, обеспечении баланса прав и интересов собственников, менеджмента и иных заинтересованных лиц.

Эффективность корпоративного управления определяется соответствием нормам и принципам, закрепленным в уставе и кодексе компании, степенью защиты прав всех субъектов управления, прозрачностью акционерного общества и т.д.

Качество корпоративного управления является важным фактором в принятии инвестиционных решений. Компания не может рассчитывать на доверие инвесторов, если не обеспечит должного уровня корпоративного управления, а именно, надлежащей защиты прав инвесторов, надежного механизма управления и контроля, открытости и прозрачности своей деятельности.

Традиционно качество корпоративного управления рассматривается как фактор роста стоимости компании, ее капитализации или ее эффективности, измеренной через производительность труда, величину прибыли, величину оборота, расходы на капитал и другое. Однако помимо этого качество корпоративного управления оказывает влияние и на другие параметры деятельности компании, в частности на структуру источников финансирования.

Качество корпоративного управления представляет собой степень соответствия действий системы управления интересам (экономическим, экологическим и социальным) собственников, сотрудников компании, государства и общества в целом, динамично меняющимся под воздействием внутренних и внешних факторов. Для эффективного функционирования

компании очень важно проводить оценку качества корпоративного управления компании.

Оценка качества корпоративного управления основывается на анализе различного рода показателей, таких как: обеспечение прав акционеров; деятельность органов управления и контроля; раскрытие информации; корпоративная социальная ответственность. Источником информации для их оценки являются годовая отчетность, информация из интернет-сайтов предприятий, квартальная отчетность по МСФО, новостные ленты информационных агентств и иная необходимая информация из доступных источников.

2 Анализ качества корпоративного управления в российских корпорациях на примере АО «Россельхозбанк»

АО «Россельхозбанк» (JSC Rosselkhozbank) создан в 2000 г. в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 15.03.2000 г. № 75-рп в целях развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий Российской Федерации.¹

Для того чтобы оценить качество корпоративного управления АО «Россельхозбанк» был проведен анализ деятельности органов управления Банка в соответствии с Кодексом корпоративного управления, одобренным Советом Директоров Банка России. Данный анализ показал, что АО «Россельхозбанк» в целом соблюдает принципы и рекомендации Кодекса корпоративного управления, одобренного Советом Директоров Банка России, что говорит о достаточно адекватном уровне качества корпоративного управления, однако имеются свои недочеты:

➤ несоответствие структуры Наблюдательного совета рекомендациям Кодекса корпоративного управления (в состав

¹ Официальный сайт АО «Россельхозбанк» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.rshb.ru/about/> (Дата обращения: 15.01.2022 г.)

Наблюдательного совета должно входить не менее 1/3 независимых директоров);

➤ председатель Наблюдательного совета не является независимым директором;

➤ в Наблюдательном совете присутствует всего одна женщина, и отсутствуют нерезиденты;

➤ Наблюдательный совет не сбалансирован по ключевым навыкам, преобладают представители с развитыми управленческими, финансовыми, стратегическими компетенциями;

➤ отсутствие в открытом доступе в сети Интернет следующих документов: Положение о корпоративном секретаре, Положение о преемственности, Положение/Методика оценки совета директоров, комитетов и корпоративного секретаря, Информация о составе, квалификации, опыте работы членов Наблюдательного совета и Правления Банка. С официального сайта АО «Россельхозбанк» удалены все Годовые отчеты о деятельности Банка, данная информация имеется в доступе только на сайте Центра раскрытия корпоративной информации.

При всех выявленных недостатках качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк» руководству Банка может быть рекомендовано разработать мероприятия для их устранения. Основными направлениями могут быть выбраны: совершенствование системы раскрытия информации и мероприятия по изменению состава Наблюдательного совета Банка.

3 Направления повышения качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк»

Одним из направлений совершенствования качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк» было определено внесение изменений в систему раскрытия корпоративной информации.

После прекращения действия Постановлений Правительства РФ №351 от 12.03.2022 г. и №586 от 05.04.2022 г., разрешающих АО «Россельхозбанк» в сложившейся обстановке в стране для защиты своих интересов временно не раскрывать или частично раскрывать корпоративную информацию, возобновить ее размещение как на сайте Банка так и на сайтах Центров раскрытия корпоративной информации.

Для того чтобы АО «Россельхозбанк» мог соответствовать требованиям Кодекса корпоративного управления, сотрудникам Банка, ответственным за ведение сайта и размещение информации о его деятельности в сети Интернет, необходимо вновь разместить информацию на официальном сайте, а также на сайте Центра раскрытия информации.

Вторым направлением повышения качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк» было определено внесение изменений в качественный состав Наблюдательного совета Банка (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Направления изменения качественного состава Наблюдательного совета АО «Россельхозбанк»²

Для того чтобы понять насколько затратным окажется для АО «Россельхозбанк» введение новых членов Наблюдательного совета стоит рассчитать затраты на выплату им годового вознаграждения.

Дополнительное вознаграждение зависит от степени участия в работе Наблюдательного совета. Однако общий размер дополнительного вознаграждения не может превышать 50% базового вознаграждения.

Исходя из вышесказанного и при условии, что в Наблюдательный совет АО «Россельхозбанк» будут приняты 3 новых члена, и один из них будет

² Рисунок составлен автором

избран старшим, то потребуются следующие затраты на выплаты им годового вознаграждения (Таблица 1).

Таблица 1 – Затраты на выплаты годового вознаграждения новым независимым членам Наблюдательного совета АО «Россельхозбанк»³

Наименование	Базовая часть вознаграждения, млн. руб.	Дополнительная часть вознаграждения, млн. руб.	Итого, млн. руб.
Независимый директор 1	5,9	-	5,9
Независимый директор 2	5,9	-	5,9
Старший независимый директор 3	5,9	2,36	8,26
Итого			20,06

Из Таблицы 1 видно, что общие затраты на выплаты вознаграждения новым независимым членам Наблюдательного совета АО «Россельхозбанк» составят 20,06 млн. руб. Данные расходы совершенно незначительны при условии что, Банк получил чистую прибыль в 2020 г. в размере 4,27 млрд. руб.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные направления повышения качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк» помогут устранить выявленные недочеты качества корпоративного управления Банком, а затраты на их реализацию будут малозначительны.

Заключение

Качество корпоративного управления представляет собой степень соответствия действий системы управления интересам собственников, сотрудников компании, государства и общества в целом, динамично меняющимся под воздействием внутренних и внешних факторов. Для эффективного функционирования компании очень важно проводить оценку качества корпоративного управления компании. Целью повышения качества корпоративного управления является обеспечение баланса интересов всех

³ Таблица составлена автором на основе расчетов, произведенных с учетом Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых председателю и членам Наблюдательного совета АО «Россельхозбанк»

заинтересованных лиц акционерного общества. Оценка качества корпоративного управления основывается на анализе различного рода показателей.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной деятельности АО «Россельхозбанк», которая показала, что Банк был создан в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации в целях развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий Российской Федерации. Его основным видом деятельности являются коммерческие и розничные банковские операции на территории Российской Федерации, главным образом, кредитование агропромышленных предприятий.

Кроме того был проведен анализ системы корпоративного управления АО «Россельхозбанк», а также проведена оценка качества корпоративного управления Банка в соответствии с требованиями Кодекса корпоративного управления, которые показали, что 100 % акций АО «Россельхозбанк» принадлежат Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество).

АО «Россельхозбанк» в целом соблюдает принципы и рекомендации Кодекса корпоративного управления, одобренного Советом Директоров Банка России, что говорит, о достаточно адекватном уровне качества корпоративного управления, однако имеются свои недочеты.

Выявленные недочеты и несоблюдения АО «Россельхозбанк» требований Кодекса корпоративного управления позволили рекомендовать руководству Банка обратить свое внимание на выявленные недостатки, а также принять меры по их полному или частичному устранению.

Чтобы направить усилия на повышение качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк» было рекомендовано внести изменения в систему раскрытия корпоративной информации Банка и в качественный состав Наблюдательного совета Банка.

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций была проведена рейтинговая оценка корпоративного управления на основе его информационной прозрачности. Данная оценка показала, что предложенные рекомендации позволят изменить уровень риска инвестирования со среднего на низкий (4 штрафных балла полученные АО «Россельхозбанк» после реализации рекомендаций). Следовательно, можно сделать вывод о том, что предложенные рекомендации по внесению изменений в систему раскрытия корпоративной информации АО «Россельхозбанк» будут эффективны, так как смогут снизить уровень риска инвестирования, а значит, позволят поднять уровень качества корпоративного управления Банком.

В соответствии с Кодексом корпоративного управления в состав Наблюдательного совета Банка должны входить независимые директора (примерно 1/3 от общего числа членов Совета), Совет должен быть сбалансирован по гендерному аспекту, а также ключевым навыкам и компетенциям его членов. Поэтому АО «Россельхозбанк» было рекомендовано ввести в состав Наблюдательного совета как минимум 3 независимых директоров, возможно также женского пола и имеющих образование в сфере, отражающей специфику деятельности и специализации Банка.

Далее были произведены расчеты общих затрат на выплаты вознаграждения новым независимым членам Наблюдательного совета АО «Россельхозбанк», которые составят 20,06 млн. руб. Данные расходы совершенно незначительны при условии что, Банк получил чистую прибыль в 2020 г. в размере 4,27 млрд. руб.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные направления повышения качества корпоративного управления АО «Россельхозбанк» помогут устранить выявленные недочеты качества корпоративного управления Банком, а затраты на их реализацию будут малозначительны.