

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Московский государственный университет путей сообщения»**

---

**Институт экономики и финансов**

**Кафедра «Экономика и управление на транспорте»**

**Н.П. ТЕРЁШИНА  
А.В. СОРОКИНА**

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

Москва - 2014

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Московский государственный университет путей сообщения»**

---

**Институт экономики и финансов**

**Кафедра «Экономика и управление на транспорте»**

**Н.П. ТЕРЁШИНА  
А.В. СОРОКИНА**

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Рекомендовано редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия для студентов экономических специальностей, бакалавров программы «Экономика»

Москва - 2014

УДК 330

Т 35

Терешина Н.П., Сорокина А.В. Корпоративное управление: Учебное пособие. - М.: МГУПС (МИИТ), 2014. – 218 с.

В учебном пособии раскрыты основные вопросы корпоративного управления: его становление, формирование, применение и оценка. Рассмотрены принципы корпоративного управления в РФ на основе действующего законодательства. Подробно рассмотрена оценка качества корпоративного управления как коммерческих компаний, так и компаний с государственным участием. Представлена система корпоративной социальной ответственности.

В учебном пособии раскрыты организационные вопросы формирования модели корпоративного управления. На примере компании ОАО «РЖД» проанализирована взаимосвязь с ее дочерними и структурными подразделениями в системе корпоративного взаимодействия.

Рецензенты:

Заместитель директора по стратегическому развитию ОАО «ТрансКонтейнер», д.т.н.

Н.Г. Васильев

Доктор экономических наук, профессор кафедры «Финансы и кредит» МИИТ

З.П. Межох

©МГУПС (МИИТ), 2014

## Оглавление

Введение .....	4
ГЛАВА 1. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	6
1.1. Предпосылки возникновения корпоративной формы собственности .....	6
1.2. Корпоративное управление, его экономическая сущность .....	14
1.3. Организационная структура управляющей компании .....	26
1.4. Участники корпоративных отношений .....	34
<i>Контрольные вопросы</i> .....	41
ГЛАВА 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ.....	42
2.1. Международные модели корпоративного управления .....	42
2.2. Факторы, влияющие на формирование российской модели корпоративного управления.....	54
2.3. Государство как акционер. Государственное регулирование корпоративного сектора. ....	59
2.4. Формы и механизмы корпоративного контроля .....	70
<i>Контрольные вопросы</i> .....	74
ГЛАВА 3. ХОЛДИНГОВАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА .....	75
3.1. Исторический отечественный и зарубежный опыт корпоративных трансформаций в сфере транспорта .....	75
3.2. Формирование организационной структуры ОАО «РЖД».....	81
3.3. Система корпоративного управления ОАО «РЖД» .....	93
3.4. Дочерние компании, филиалы, зависимые общества .....	113
3.5. Управление бюджетом дочерней компании .....	125
<i>Контрольные вопросы</i> .....	129
ГЛАВА 4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	130
4.1. Система оценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием.....	130
4.2. Рейтинговые оценки эффективности деятельности корпорации .....	140
4.3. Оценка деятельности ОАО «РЖД» международными рейтинговыми компаниями .....	159
<i>Контрольные вопросы</i> .....	165
ГЛАВА 5. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ .....	167
5.1. Экономическая составляющая корпоративной социальной ответственности.....	167
5.2. Корпоративная социальная ответственность ОАО «РЖД» .....	186
<i>Контрольные вопросы</i> .....	210
ЛИТЕРАТУРА .....	212

## **Введение**

В современных условиях хозяйствования корпорации система корпоративного управления имеет ряд проблем связанных с разногласием целей заинтересованных групп в формировании и реализации управления крупной компанией. Корпоративное управление- это система взаимоотношений между собственником компании и ее менеджментом. Преодоление кризиса взаимоотношений уровней управления и осуществления специальных мер по стабилизации уровня корпоративного управления позволит повысить эффективность корпоративного управления.

В настоящее время в развитых странах уже четко определены основы системы отношений между главными действующими лицами корпоративного управления. Такая система создается для решения основных задач корпорации: обеспечения ее максимальной эффективности, привлечения инвестиций, выполнения юридических и социальных обязательств. Крупные корпорации всегда определяют облик национальной экономики в мировой экономической системе в целом, основные направления ее развития, а также эффективность и конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках. Успешность адаптации системы корпоративного управления, соответствующей мировым стандартам к российским условиям, в значительной степени определит достижения российской экономики мировом уровне.

Корпоративное управление способствует не только развитию национальной экономики, но и притоку в страну международного капитала, является инструментом борьбы с коррупцией и злоупотреблениями, средством профилактики и преодоления корпоративных конфликтов, инструментом защиты прав акционеров, способно повысить степень доверия общества к бизнесу.

Немаловажное место в национальной экономике Российской Федерации занимает государственный сектор. Особенно большую роль государство играет в обеспечении функционирования базовых отраслей.

Одним из целевых ориентиров развития открытого акционерного общества «Российские железные дороги» является повышение экономической устойчивости и финансовой прозрачности деятельности при формировании эффективной холдинговой структуры, предполагающей грамотное взаимоотношение с дочерними и зависимыми обществами (ДЗО).

Учебное пособие призвано дать системное представление о механизме руководства крупных корпораций с соблюдением законов российского законодательства. В пособии обобщены международные модели корпоративного управления, проанализирована организационная структура корпорации и ее влияние на эффективность деятельности, а также рассмотрено воздействие участников корпоративных отношений на качество управления.

В учебном пособии рассматриваются предпосылки формирования корпоративного управления, система взаимоотношений на разных уровнях управления компании, критерии оценки качества корпоративного управления компаний с государственным участием, рассмотрена система корпоративного управления на железнодорожном транспорте, а также ее корпоративная социальная ответственность.

Учебное пособие предназначено для студентов, изучающих вопросы и проблемы, связанные с корпоративным управлением, слушателей бизнес-школ, а также преподавателей экономической направленности.

# ГЛАВА 1. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1. Предпосылки возникновения корпоративной формы собственности

Одним из важнейших нововведений капитализма является акционерное общество, или корпорация<sup>1</sup>. Отделением владения от управления и использования принципа ограниченной ответственности (возможность для инвесторов рисковать только своим вкладом) был создан влиятельный институт, который способствовал быстрому росту капиталистической экономики.

История формирования корпорации началась еще в средние века. Многие исследователи считают первым акционерным обществом генуэзский банк Святого Георгия, созданный в начале XV в. При его организации были использованы положения, характерные для современного акционерного общества. Высшим органом управления являлось собрание участников, которое проводилось один раз в год (рис. 1.1.). Решения на собрании принимались общим голосованием. Функции исполнительного органа выполнял совет протекторов, который избирала особая коллегия. Совет протекторов был подчинен общему собранию участников. Капитал банка был разделен на равные доли, которые имели свободное обращение. Участникам банка на их доли начислялись и выплачивались проценты, размер которых зависел от полученного дохода.

Генуэзский банк стал образцом организации бизнеса для колониальных компаний, которые в дальнейшем получили развитие в Голландии и Англии. Первые колониальные компании появились в XVI в. в странах, наиболее активно проводивших колониальную политику по отношению к новым землям.

---

<sup>1</sup> Понятие «корпорация» в настоящее время не имеет официального оформления в России, и единого общепринятого толкования этого термина не существует. Каждый учебник и словарь представляет самостоятельные определения «корпорации». Как правило, корпорацией называют хозяйствующий субъект, образованный несколькими физическими и юридическими лицами путем объединения капиталов. Чаше понятие «корпорация» ассоциируется с акционерным обществом.

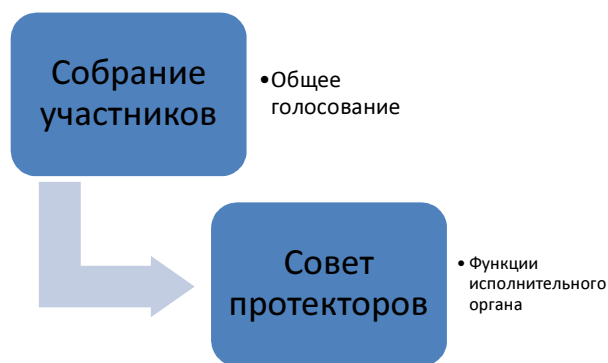


Рис. 1.1. Первое акционерное общество

Освоение колоний требовало значительных финансовых средств, которых у правительств не было. Объединение частного капитала и государственной поддержки позволило создать эффективный экономический инструмент освоения новых рынков. Появилось более 60 колониальных компаний — английские, голландские, французские. Дивиденды на вложенный капитал таких компаний в лучшие годы доходили до 300%. Можно сказать, что в процессе становления и развития этих компаний были созданы организационные и правовые основы акционерного общества.

В начале XVIII в. в Европе началось интенсивное развитие акционерной формы собственности, которое продолжалось до конца века. Появилось достаточно большое количество мошенников и авантюристов, которые увидели в этом процессе источник быстрого и простого обогащения. Отсутствие опыта государственного регулирования и саморегулирования привело к значительным проблемам в экономике ряда европейских государств. Однако волна банкротств не подорвала доверия к идее корпорации. Такая форма собственности была наиболее распространена в сфере банковского дела и строительства. Несмотря на то что первые корпорации имели сотни акционеров, большинство из них оставались компаниями закрытого типа.

В начале XIX в. на основе европейского опыта начали создаваться корпорации в Северной Америке. С 1815 г. корпоративная форма начала развиваться быстрыми темпами. В тот период насчитывалось уже сотни



корпораций в разных отраслях, а банки стали активными участниками инвестиционной деятельности.

Создание и функционирование первых акционерных обществ требовали не только повышения эффективности их деятельности и совершенствования системы управления, но и разработки механизмов и инфраструктуры управления рынком акций.

В 1817 г. была основана Нью-Йоркская фондовая биржа.

В 1844 г. в Великобритании появился первый закон, касающийся корпораций и запрещающий незарегистрированным компаниям выпускать акции. В этот же период в США формировалось законодательство, существенно упростившее процедуру регистрации корпораций. Становление законодательной базы и появление фондового рынка способствовали дальнейшему развитию акционерной собственности.

В начале XX в. быстрое развитие финансовых рынков резко изменило характер деятельности многих американских корпораций. Акционерная собственность стала более раздробленной, во многих компаниях доля крупных акционеров не превышала 10%. К 30-м годам практически сформировался класс профессиональных менеджеров и произошел переход к управлению корпорациями на профессиональной основе.

В России в 1653 г. были выпущены первые акции Московской английской компанией. Английское правительство предоставило этому объединению купцов монопольное право торговли с московским государством. Компания вела торговлю беспошлинно и использовала английские монеты. К середине XVII в. через нее действовали почти все иностранные купцы.

В XVIII в. Петр Великий пытался организовать подобные компании в России, но более консервативное купечество не поддержало его инициативу. При Екатерине II в 1762 г. был создан акционерный эмиссионный банк, а в 1767 г. — «Нижегородская компания» со свободным обращением акций. Наиболее известным обществом, успешно осуществлявшим свою

деятельность по образцу западных колониальных компаний, была Российско-американская компания, учрежденная в 1799 г. Ее уставный фонд составлял 724 тыс. руб. и был разделен на 724 акции. Пользуясь покровительством российского правительства, компания занималась промыслом и продажей ценных мехов. Для первых российских акционерных обществ были характерны следующие черты:

- ✓ При учреждении компании создавался уставный капитал, разделенный на равные доли (акции).
- ✓ Внесенный участником вклад не мог быть потребован обратно.
- ✓ Акции свободно обращались на рынке, их приобретение предоставляло акционеру не только права по получению дивидендов, но и обязывало его вносить дополнительные взносы.

Российское законодательство в области управления корпорации постепенно формировалось на основе императорских указов. Одним из первых документов был Указ Александра I от 1802 г. о введении принципа ограниченной в пределах стоимости вклада ответственности акционеров по долгам компании.

До 1807 г. уставы акционерных обществ утверждались царскими указами. С 1 августа 1807 г. учреждение акционерных обществ начало регулироваться манифестом «О дарованных купечеству выгодах, отличиях, преимуществах и новых способах к распространению и усилению торговых предприятий». В Манифесте были определены три формы хозяйствования:

1. товарищество на вере
2. полное товарищество
3. товарищество по участкам. Данная форма представляла собой именно акционерное общество.

Этот Манифест впоследствии вошел в Свод законов Российской империи и выделился в Торговом уставе в отдельную главу «О торговом товариществе».

6 декабря 1836 г. утверждается Положение о компаниях на акциях, которое в числе прочих установлений ввело некоторые обязательные требования к уставу, в котором, в частности, должны были оговариваться: размер уставного (складочного) капитала, порядок распределения акций, права и обязанности акционеров и компании, отчетность, распределение дивидендов, порядок закрытия и ликвидации компании. Положение допускало выпуск и обращение только именных акций номиналом не менее 50 и не более 1000 руб.

Несмотря на существование упомянутого Положения, большую роль по-прежнему играли уставы акционерных обществ, которые должны были утверждаться Сенатом. На практике уставы утверждались соответствующим министерством, публиковались в «Санкт-Петербургских Сенатских ведомостях», а вплоть до 1912 г. — еще и в «Полном собрании законов Российской империи».

С середины XIX в. уставы постепенно становились средством обхода существующего законодательства, поскольку правоприменительная практика часто была в споре с действующим законодательством, не успевающим за практикой.

В 1857 г. после резкого снижения процентных ставок в государственных банках инвесторы, желая сохранить свои доходы, начали активно вкладывать средства в покупку акций акционерных обществ. Результатом стал бум акционерного надувательства, вылившийся в фондовые кризисы 1857, 1864 и 1869 гг.

Подлинный расцвет акционерного дела начинается в эпоху Великих реформ. Так, уже в первые годы перевода экономики на капиталистическую модель развития было учреждено 357 акционерных обществ, из них 53 — железнодорожных, 73 — банковских, 163 — промышленных. К началу XX в. в России действовало 1300 акционерных обществ, на долю которых приходилось 2/3 объема всей промышленной продукции. Стоит отметить,

что в это время по темпам промышленного развития Россия вышла на первое место в Европе и на второе (после США) в мире.

Октябрьская революция 1917 г. привела и к революционным изменениям в законодательных актах об акционерных компаниях.

14 декабря 1917 г. ВЦИК внес на рассмотрение Высшего совета народного хозяйства (ВСНХ) документ, предусматривающий национализацию всех акционерных предприятий России. В результате произошла национализация акционерных предприятий, хотя их акции сразу не были аннулированы. Собственники акций могли распоряжаться ими только с разрешения местных Советов рабочих и крестьянских депутатов. Передача акций, в том числе и по наследству, сопровождалась обязательной регистрацией в тех же Советах. Размер дивиденда по акциям ограничивался ставкой по вкладам в Гострудсберкассах и составлял всего 4%.

В годы проведения советской властью новой экономической политики (нэпа) ситуация несколько изменилась. Постановлением ВЦИК от 22 мая 1922 г. «Об основных частных имущественных паях» было разрешено создание акционерных обществ всем правоспособным гражданам. Принятый в 1922 г. Гражданский кодекс РСФСР содержал 45 статей, посвященных акционерным обществам, положения которых достаточно подробно регламентировали все необходимые вопросы, в частности:

- уставный капитал формировался за счет взносов учредителей, которые до публикации сообщения о регистрации общества могли совершать все необходимые сделки от имени общества, причем в случае, если в дальнейшем общее собрание акционеров общества не одобряло эти сделки, то ответственность учредителей по ним перед контрагентами признавалась личной и солидарной;
- акции выпускались как именные, так и на предъявителя;
- акционер имел право на получение дивиденда из оставшейся чистой прибыли общества;

▪ правление акционерного общества, которое являлось исполнительным органом, могло заключать любые сделки от имени общества, при этом члены правления за убытки, причиненные недобросовестным исполнением своих обязанностей, отвечали перед обществом солидарно, а в случае банкротства последнего также и перед кредиторами и акционерами.

Удерживая за собой господствующие позиции в сфере оптовой торговли (70–80%), государство допускало значительное участие частного капитала в оптово-розничной торговле (до 50%) и предоставило почти полную свободу (83,4%) частному капиталу в области розничной торговли.

В период нэпа возрождаются также биржи и ярмарки. В сфере промышленности начинается денационализация предприятий, сдача мелких и средних компаний в аренду с одновременным объединением государственных заводов и фабрик в тресты и синдикаты (Текстильный, Нефтяной, Кожевенный, Табачный, Соляной и др.).

В РСФСР 1922 г. был издан целый ряд подзаконных актов, к числу которых относится Положение об акционерных обществах от 17 августа 1927 г., в котором, в частности, указывалось, что важнейшей задачей государственных акционерных обществ является хозяйственная деятельность, а не преумножение капитала учредителей.

Поскольку государственная собственность была господствующей формой собственности на средства производства в Советском государстве, постольку в конечном итоге более 90% от общего числа созданных акционерных обществ были государственными. Прибыль таких акционерных обществ распределялась между их участниками-акционерами, т. е. соответствующими государственными предприятиями, организациями и ведомствами.

С окончанием периода нэпа и переходом к государственным формам организации всего производства и экономики имевшиеся акционерные компании преобразуются в государственные предприятия, которые

существовали до начала 1990-х гг. Изменение форм государственной власти в дальнейшем привело к восстановлению товарно-денежных отношений в России в полном объеме.

В настоящее время процесс создания и развития акционерной формы собственности активно продолжается. В нашей стране насчитывается порядка 200 тыс. акционерных обществ, разрабатывается акционерное законодательство, развивается рынок ценных бумаг. В число предприятий, активы которых превышают 10 млрд долл., входят <sup>2</sup> по состоянию на 2013 г. вошли:

- ОАО «Сбербанк России»
- Газпром
- НК Лукойл
- НК Роснефть
- Группа компаний ВТБ
- Сургутнефтегаз
- ГМК Норильский никель
- АФК Система
- Русал
- Татнефть
- Ростелеком
- РусГидро
- ОАО «РЖД»

В XX в. был мощный толчок развитию акционерной формы бизнеса. Как показала мировая практика развития акционерных обществ, работа на быстрорастущем рынке в условиях острой конкуренции требует от компаний расширения масштабов своей деятельности и внедрения новых технологий для сохранения конкурентоспособности. Необходимость обеспечения такого роста ставит перед компаниями проблему обеспечения дополнительного

---

<sup>2</sup> [www.forbes.com/global2000](http://www.forbes.com/global2000)

финансирования. В таких случаях собственных средств оказывается недостаточно. Обращение к заемному капиталу имеет свои ограничения. Кредиторы либо отказываются предоставлять новые заемные средства, считая риски неприемлемыми для себя, либо цена таких средств оказывается неприемлемо высокой для заемщика. Поэтому получает распространение привлечение новых средств за счет эмиссии акций.

Создание и развитие акционерной формы собственности сопровождаются развитием финансовой инфраструктуры, облегчающей привлечение финансовых средств, а также законодательной базы, регулирующей процесс обращения акций и управления акционерными компаниями.

## **1.2. Корпоративное управление, его экономическая сущность**

С ростом масштабов общественного производства и углублением общественного разделения труда усиливается значение системы управления экономикой, которая представляет собой сознательно организованное, целенаправленное и активное воздействие различных субъектов управления на процесс развития и функционирования общественного способа производства, экономической системы, их отдельных звеньев и элементов. Основные объекты управления — это общественное производство в целом, отдельные отрасли народного хозяйства, сферы общественного воспроизводства, ее или иные элементы, или подсистемы экономической системы.

В самом широком смысле управление представляет собой целенаправленное, систематическое воздействие на объект управления для достижения желаемого результата.

Цель управления в общем виде представляет собой желаемый результат целесообразной деятельности по развитию системы, достигаемый в пределах некоторого интервала времени. При этом цель управления как будущее желаемое состояние объекта может рассматриваться не только

применительно к социально-экономической системе (предприятию, фирме, компании, корпорации) в целом, но и к отдельным областям деятельности в рамках этой системы (например, к управлению качеством продукции, управлению финансами и др.).

Процесс трансформаций российской экономики сопровождается кардинальными изменениями в системе управления организациями. Массовая приватизация государственных предприятий в России привели к созданию большого числа акционерных обществ и новых организационных объединений – корпораций.

Характерные черты корпорации:

- является юридическим лицом, самостоятельным участником рынка и несет ответственность по всем своим обязательствам;
- собственность (активы) компании принадлежат самой компании;
- имущественная ответственность собственников общества ограничена размером их вклада;
- образование корпорации должно быть зарегистрировано правительственными органами;
- управление корпорацией осуществляется на основе принятого устава;
- корпорация обязана предъявлять публичную отчетность.

Современные экономические словари оперируют термином «корпорация», но в них оно используется как синоним к термину «акционерное общество».

Отечественные авторы приводят следующие определения корпорации:

1. Корпорация – объединение производственных, проектных торговых, финансовых предприятий и организаций для совместной хозяйственной деятельности, уменьшения возможного риска при осуществлении капиталоемких направлений промышленной и коммерческой деятельности за счет концентрации капитала, централизации функций обеспечения ресурсами, сбыта продукции, овладения новыми рынками,



реализации более экономически целесообразной стратегии развития входящих в корпорацию хозяйственных единиц.

2. Корпорация – это специальная форма организации бизнеса, являющаяся юридическим лицом, существующим самостоятельно и в правовом смысле отдельно от ее владельцев. Корпорация является субъектом права и ведет все свои дела от собственного имени. Корпорация может владеть собственностью самостоятельно, активы корпорации принадлежат ей самой, а не ее владельцам. Корпорация сама отвечает по всем своим долгам и самостоятельно платит налоги с доходов корпорации.

3. Корпорация – это организация: принадлежащая государству или коллективу независимых друг от друга собственников (физических и юридических лиц); являющаяся юридическим лицом; не отвечающая по обязательствам собственников; осуществляющая свою деятельность в соответствии с нормами законодательства и устава (принимаемого учредителями и изменяемого по правилам, установленным законодательством и уставом), административными решениями органов государственной власти (в пределах их претензий); управляемая коллективными органами, избранными собственниками и имеющими права на заключение сделки в пределах делегированных собственниками полномочий.

4. Акционерным обществом (АО) признается общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций; участники АО (акционеры) не отвечают по его обязательствам и не несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости принадлежащих им акций. Любое АО представляет собой юридическое лицо, имеющее фирменное наименование, зарегистрированный фирменный знак, печать.

Итак, корпорацию можно охарактеризовать как объединение с экономическими целями деятельности. Правовой статус и правоспособность корпорации определяется местом её создания. Но несмотря на некоторые различия в трактовке понятия корпорации, ни у кого из российских

исследователей не вызывает сомнения актуальность проблемы повышения ее качества. Основной же проблемой в управлении корпорацией в России, впрочем как и за рубежом, является проблема отсутствия адекватных механизмов оценки его эффективности. Такие механизмы позволили бы четко обозначить роль и вклад каждого из участников корпоративных отношений и, соответственно, выстроить эффективные коммуникации, ставить конкретные задачи перед менеджментом, контролировать их реализацию, привязывая к системе мотивации и стимулирования.

Для успешного функционирования корпорации необходимо соблюдать следующие условия: развитость экономики, освоенное населением предпринимательство, сосуществование различных форм собственности (защищаемых государством и уважаемых населением), достаточное количество профессиональных управленцев (менеджеров). Поэтому без выполнения этих условий и до тех пор, пока в масштабах государства (отдельного региона) или в отдельной отрасли не будут созданы необходимые нормативные и экономические предпосылки не может быть в полной мере реализована ни одна из концепций успешной деятельности корпораций.

Структурно современная корпорация состоит из основной (материнской) и сети дочерних и зависимых организаций (ДЗО). Материнская организация является в корпорации субъектом корпоративного управления, обеспечивающим эффективное развитие и целостность корпорации. Материнская организация и организации-участники корпорации могут иметь достаточно развитые производственные структуры, включающие филиалы, отделения, представительства и т.п.

Преимущества корпораций перед более мелкими организациями бизнеса, как правило, перевешивают их недостатки (табл.1.1.).

Преимущества и недостатки корпорации по сравнению с другими  
формами организации

«Преимущества»	«Недостатки»
1. Привлекательность бизнеса для акционеров и инвесторов 2. Развитие диверсифицированного производства 3. Время существования 4. Отделение управления от собственности 5. Высокий уровень финансового менеджмента 6. Привлекательность для мелких вкладчиков	1. Усложненный порядок учреждения 2. Контроль и ограничения со стороны государства 3. Нарушение принципов корпоративного управления менеджмента верхнего уровней 4. Снижение роли рядовых участников 5. Двойное налогообложение и высокие налоги

Особые преимущества корпорации определили ведущую роль организации бизнеса в современной мировой экономике. Из их числа можно выделить следующие преимущества:

1. Привлекательность бизнеса для акционеров и инвесторов за счет снижения финансовых рисков. Значительный объем деятельности корпораций влечет за собой значительный объем обязательств. Но как бы ни были велики обязательства, они распространяются на саму корпорацию, но не на ее участников. Последние отвечают лишь в пределах вложенных в корпорацию средств. Но и в этих случаях полная имущественная ответственность носит в отношении указанных лиц больше теоретический характер, чем практический, ввиду причинения ими ущерба, возместить который затруднительно в пределах одной человеческой жизни.

2. Возможности развития и диверсификации производства и получения коммерческих выгод. Благодаря своим преимуществам в области привлечения финансовых ресурсов преуспевающие корпорации имеют практически неограниченные возможности увеличивать объем продаж и расширять масштабы операций, а также реализовывать достоинства объединения капиталов. Корпорация способна эффективно использовать технологии массового производства. Достаточно большие размеры

корпорации позволяют в использование трудовых ресурсов (персонала) внедрять более глубокие специализацию и кооперацию. Крупная корпорация может привлекать специализированные кадры в маркетинг, производство, инновации и выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, финансовый менеджмент и управление персоналом, достигая тем самым большей эффективности функционирования.

3. Неограниченность времени существования. Корпорация имеет неограниченную преемственность своего существования, независимо от того, сколько раз ее акции меняют владельцев. Передача собственности корпорации через продажу акций не подрывает ее целостности, поэтому корпорация обладает известным постоянством своей деятельности, недостающим другим формам организации бизнеса, открывает возможность долгосрочного планирования роста фирм.

4. Отделение управления от собственности. Поскольку в корпорации управление отделено от собственности, характер отношений между управленческим персоналом фирмы корпоративного типа и ее владельцами обладает двумя основными позитивными свойствами: с одной стороны, акционеры корпорации как владельцы компании могут уволить любого менеджера, если их коллективное решение будет таковым. С другой - ввиду возможности продажи и передачи по наследству акций компании, состав ее владельцев может сильно меняться с течением времени, но при этом управленческий персонал может оставаться стабильным до тех пор, пока сохраняется экономическая целесообразность этого. Такой характер отношений мотивирует управленческий персонал работать эффективно.

5. Высокий уровень финансового менеджмента. Капиталы корпорации отделены от имущества владельцев и имеют специфическую форму ценных бумаг и/или активов, а потому при необходимости возможны и изменение структуры их капитала путем операций на фондовом рынке, и реструктуризация активов под влиянием различных факторов.

6. Привлекательность для мелких вкладчиков. Все вышеуказанные преимущества делают корпорацию идеальным местом помещения капитала мелкими вкладчиками (основной массы населения), что в итоге составляет весьма значительные потенциальные финансовые ресурсы.

У корпорации как особой формы организации бизнеса имеются определенные недостатки:

1. Усложненный порядок учреждения и ликвидации, высокие затраты на организацию этих процессов. Корпорация, как правило, формируется постепенно. К недостаткам относят затраты времени и расходы, связанные с регистрацией корпорации, если таковые предусматриваются в процессе образования корпорации. Таким образом, учредить корпорацию труднее, чем предприятие, находящееся в единоличном владении, или товарищество. Затраты труда, времени и средств, связанные с составлением необходимых бумаг и регистрацией корпорации, могут оказаться весьма обременительными.

Формирование корпорации и подготовка всех необходимых документов – это длительный процесс, который сталкивает разные мнения и требует концентрации усилий многих специалистов, применения неформальных методов и психологии менеджмента.

При образовании материнской компании, пока еще не имеющей дочерних обществ, организуется работа, при которой все участники корпорации функционируют в соответствии с одними определенными правилами (уставом). При приобретении или выделении из состава материнской компании дочерних и зависимых обществ (ДЗО) будет происходить смена стереотипов в данном обществе, т.е. для успешной работы корпорации ДЗО должны будут подстраиваться под имеющиеся правила материнской компании.

2. Жесткие ограничения со стороны государства. Корпорации в виде открытых акционерных обществ, в том числе со 100%-м государственным капиталом, должны придерживаться определенных правил, устанавливаемых государством, и периодически публиковать информацию о своем финансовом

состоянии и важнейших сделках. Необходимость такой отчетности перед обществом побуждает управляющих корпораций преследовать в первую очередь краткосрочные цели развития и получения доходов, чтобы удовлетворить требования собственников и привлечь потенциальных инвесторов. Кроме того, регулярное обнародование финансового положения корпорации делает ее уязвимой для конкурентов и облегчает задачу тем из них, кто имеет намерение «поглотить» данную компанию или вести агрессивную маркетинговую политику.

3. Нарушение принципов корпоративного управления менеджмента верхних уровней. С точки зрения соблюдения законности и общественных интересов в корпоративной форме организации бизнеса заложены возможности для определенных правовых нарушений и злоупотреблений. Переход личных активов владельцев (держателей акций) или иных ресурсов корпорации под управление и контроль менеджеров в принципе создает условия для проявлений недобросовестности. В связи с тем, что верхний уровень (органы управления акционерного общества) формирует бюджетную политику и является центром формирования прибыли, их деятельность может ущемлять интересы подразделений (дочерних структур, филиалов и т.п.) более низкого уровня.

4. Снижение роли рядовых участников. При единоличном владении и партнерстве владельцы компаний, как правило, непосредственно сами управляют своими активами или контролируют их движение (при этом исключением является соглашение с участием пассивного партнера). Большинство исследователей и специалистов в области экономики считают, что именно так должно и быть. Но в крупных корпорациях, акции которых принадлежат государству или широко распространены среди десятков или сотен тысяч владельцев, последние, отдавая свои активы на управление в компанию, практически не контролируют их движение, то есть происходит так называемое «разделение функций собственности и контроля». Обычно значительная часть

акционеров не используют свои права участия в голосовании, а если и используют, то лишь подписываясь под предоставлением соответствующих полномочий действующим представителям высшего управленческого персонала корпорации. Отказ от использования права голоса или передача полномочий по голосованию ведет к тому, что управляющие высшего звена корпорации становятся бесконтрольными в своих манипуляциях с собственностью акционеров.

Разделение функций собственности и контроля не вызывает существенных последствий, если интересы и действия управляющих корпорации согласуются с интересами всех участников процесса производства и управления. К сожалению, на практике такое совпадение интересов очень редкое явление.

5. Двойное налогообложение и высокие налоги. Следующий возможный недостаток корпорации касается вопросов, связанных с её налогообложением, если акционерами становятся физические лица. Речь идет о проблеме двойного налогообложения, когда та часть дохода корпорации, которая выплачивается в виде дивидендов по ее акциям, облагается налогом дважды - сначала как часть прибыли всей корпорации, потом как часть личного дохода владельца акции. В целом компании с корпоративной формой организации бизнеса облагаются более высокими налогами по сравнению с фирмами другой организационной формы, где прибыль облагается единожды по более низким ставкам.

Многие специалисты, напротив, считают, что корпорации пренебрегают своей ответственностью перед обществом, используя различные приемы для минимизации налоговых поступлений в бюджет, например, открывают фирмы в безналоговых зонах. Корпорации, которые пользуются подобными приемами, в действительности платят гораздо более низкие налоги, нежели малые корпорации и частные лица. Несмотря на то, что двойное налогообложение корпораций сильно критиковалось

некоторыми экономистами, в большинстве стран корпоративный доход продолжают считать приемлемой налоговой базой.

Место и роль корпорации в экономической системе предопределяется её значением в едином совокупном воспроизводственном процессе. Усложнение хозяйственных систем корпораций связано, в первую очередь, с необходимостью активного формирования у них экономической устойчивости за счет внутренних факторов роста. Корпорация объединяет в себе самые разнообразные по отраслевому признаку и территориальному расположению хозяйственные организации, составляет основу экономики, предопределяет её динамику и социальную стабильность развития общества в целом.

Эффективность функционирования корпораций во многом зависит и определяется материнской организацией. Организационное проектирование деятельности материнской компании способно поддержать высокий уровень корпоративной синергии<sup>3</sup>. Организационное проектирование и актуализация элементов корпоративного управления должны осуществляться параллельно с организационным проектированием системы управления общества, входящей в его состав компаний и организаций-участников на единой научно-методологической базе. Такой подход обеспечит совместимость общекорпоративных целей с целями персонала корпорации и всего общества и поможет эффективно работать алгоритму совместной деятельности всех участников корпорации.

При таком подходе необходимо различать такие понятия как «управление корпорацией» и «корпоративное управление».

Управление корпорацией объединяет действия менеджеров по достижению целей деятельности обществ. Эффективность управления оценивается соответствием результатов деятельности поставленным целям, которые, как правило, имеют количественную оценку.

---

<sup>3</sup> Синергия – (гр. synergeia – сотрудничество, содружество) – реакция на комбинированное воздействие двух или нескольких организмов, характеризующаяся тем, что эффективность результирующего действия превышает локальные результаты действий каждого компонента в отдельности.



Корпоративное управление – это вид управления; сфера практической деятельности, связанная с решением проблем структурной организации и регулированием деятельности корпорации. Необходимость корпоративного управления связана со сложностью организационной структуры, многогранностью корпорации и разделением управленческих функций в ней.

Современное российское законодательство раскрывает сущность корпоративного управления в следующей трактовке:

«Корпоративное управление – совокупность экономических и административных механизмов, с помощью которых реализуются права акционерной собственности и формируются структура корпоративного контроля; система взаимодействия между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами для реализации их интересов»<sup>4</sup>.

Механизм корпоративного управления представляет собой систему взаимоотношений между акционерами компаний, и менеджментом общества, работниками компаний, а также иными финансово заинтересованными лицами (инвесторы) и органами государственной власти, которая является основным инструментом, призванным обеспечить баланс интересов участвующих сторон в процессе реализации основных целей деятельности компании, одним из направлений которого является удовлетворение потребностей покупателей.

В общем виде, совершенствование корпоративного управления должно проводиться по следующим направлениям:

- формирование стабильных правил ведения бизнеса;
- формирование и эффективное использование внутренних рынков корпорации;
- формирование новых организационных структур;

---

<sup>4</sup> Федеральный закон от 26.12.1995 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах»

- осознание участия акционеров в процессах экономического развития, общественном контроле над корпоративным сектором;
- совершенствование методов и использование обоснованной системы измерения эффективности корпоративного менеджмента.

Одной из отличительных черт российского корпоративного управления является эффективное использование корпорацией своего капитала на основе принципа подотчетности органов ее управления как самой компании, так и ее акционерам. Все это способствует к действию корпорации на благо всего общества, способности поддержки доверия инвесторов (как иностранных, так и отечественных), привлечению долгосрочных капиталов, наличие специфических «тесных» отношений между управленцами компаний и владельцами крупных пакетов акций. В результате формирования такой структуры акционерного капитала утвердилась ориентация крупных акционеров не на повышение доходов по акциям компании, не на рост ее капитализации, а на сохранение существующих взаимоотношений с предприятием.

Корпоративное управление ОАО «РЖД» это вид хозяйственного управления, основными функциями которого является стратегическое планирование развития корпорации по видам деятельности (услуг), обновления и развития видов производства и технологий, достижения конкурентных преимуществ на рынках продукции, обеспечения устойчивого роста производительности труда, совершенствования организационной структуры управления и коммуникационных отношений между её элементами и приведения их в соответствие с изменениями в сфере производства и создаваемыми условиями труда.

Реализация особенностей корпоративного управления ОАО «РЖД» требует представления многообразных внутрикорпоративных факторов в виде определений системы, позволяющей в конечном итоге регламентировать процесс корпоративного управления, отработать

принципиальные установки по её функционированию, разработать систему конкретных норм и правил корпоративного взаимодействия и регулирования. Ядром такой системы является организационный механизм корпоративного управления.

Современные системы корпоративного управления за рубежом имеют в большей степени саморегулируемый характер и позволяют обеспечить исполнение миссии и стратегических задач компаний без расширения государственного вмешательства в их деятельность. Очевидно, что и при формировании корпоративного управления государственной корпорации ОАО «РЖД» - крупнейшей социально значимой и бюджетобразующей компании страны необходимо использовать весь положительный отечественный и зарубежный опыт разработки и совершенствования стандартов корпоративного управления.

Главная функция корпоративного управления – обеспечение работы корпорации **в интересах собственников**, т.е. акционеров, представляющих корпорации финансовые ресурсы. При этом сущность корпоративного управления состоит в реализации цикла корпоративного управления для достижения максимальной эффективности функционирования корпорации, которая является основным критерием корпоративного управления.

### **1.3. Организационная структура управляющей компании**

В организационной структуре управления корпорации, как правило, не менее трех уровней управления: верхний (высший); средний и нижний. Структура верхнего и нижнего уровней управления формируются корпорацией с учетом масштабов и специфики организации ее хозяйственной деятельности. Структура верхнего уровня управления зависит от того, какая в акционерном обществе принята модель корпоративного управления.

Крупные акционерные компании обычно имеют такой большой объем управленческой работы, что она должна быть разделена. Выделяют два

аспекта организационного процесса. Первый — деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Такая форма разделения управленческого труда носит горизонтальный характер. Осуществляется расстановка конкретных руководителей по направлениям, а также во главе отдельных подразделений. Второй аспект получил название фундаментального. Он учитывает взаимоотношения полномочий, которые связывают высший менеджмент с низовым уровнем управляющих и обеспечивают возможность распределения и координации задач. Такое вертикальное разделение управленческого труда образует уровни управления. Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления (их может быть более семи) руководителей традиционно делят на три категории (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Уровни управления в корпорации

Высший уровень (Top Management), который часто называют стратегическим уровнем управления, представлен собранием акционеров, советом директоров (наблюдательным советом), комитетами и исполнительными органами акционерного общества. Руководители формулируют цели и стратегию бизнеса, разрабатывают общую политику компании и контролируют ее выполнение.

Средний уровень (Middle Management), который называют также

управленческим или тактическим уровнем, представлен центральными службами. Менеджеры обеспечивают реализацию политики функционирования акционерного общества, осуществляют управление и координацию внутри организации, согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений компании. В основном руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового уровней. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям. Аппарат центральных служб зависит от размеров, характера деятельности фирмы и степени сложности ее организационной структуры.

Низовой уровень (Lower Management), который называют оперативным уровнем, представлен производственными отделениями. Менеджеры занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции и оказании услуг. Они сосредоточены на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли. Современные крупные акционерные компании состоят обычно из значительного числа производственных отделений, которые включают более мелкие подразделения (отделы и сектора). Во главе этих отделений стоят управляющие, которые обладают самостоятельностью в решении текущих оперативных вопросов.

На каждом последующем уровне управления находится меньше управляющих, чем на предыдущем. С повышением уровня управления объем оперативной работы и исполнительских функций уменьшается, а работа по принятию стратегических решений и функций руководства возрастает. Высший уровень управления акционерным обществом является тем уровнем

управления, который призван обеспечивать надлежащее корпоративное руководство в интересах собственников компании.

Структуру корпоративного управления представлена на рисунке 1.3., где показано, что подотчетность в данной структуре идет с нижнего уровня на верхний, а назначение и контроль с верхнего на нижний уровни.

Государственное регулирование связано с законодательными аспектами функционирования корпорации и процедуры банкротства. На этом уровне устанавливаются стандарты деятельности корпораций: система бухгалтерского учета и принципы аудита. Совет директоров избирается акционерами, назначает исполнительный менеджмент корпорации, ему подотчетный. Совет директоров является своего рода посредником, регулирующим отношения между менеджментом и акционерами корпорации.

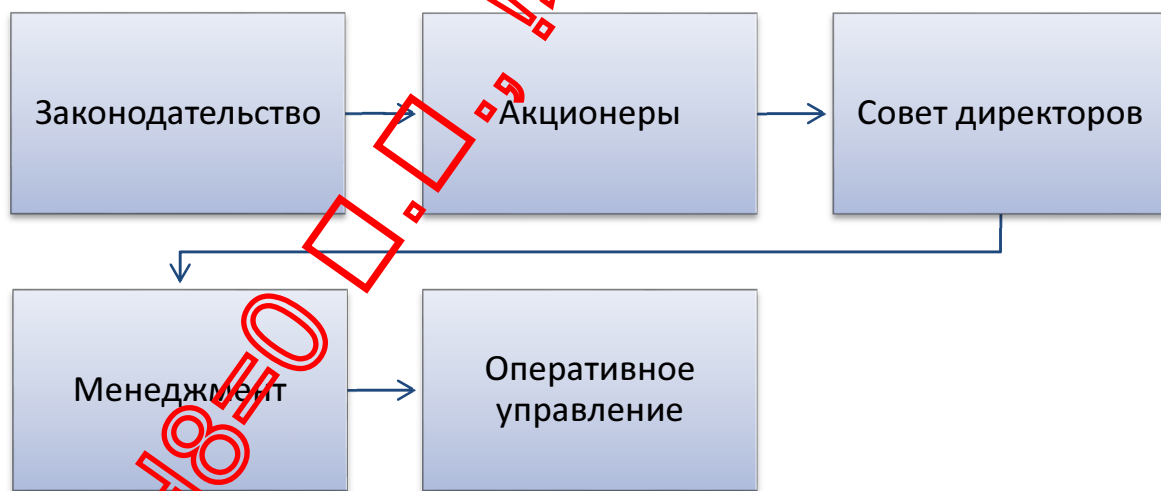


Рис.1. 3. Структура корпоративного управления

Федеральный закон «Об акционерных обществах» предоставляет компаниям возможность выбора одной из четырех структур органов верхнего уровня управления. Варианты организационных структур верхнего уровня управления акционерного общества по моделям корпоративного управления представлены на рисунках 1.4-1.7.



Рис.1.4. Первая модель корпоративного управления верхнего уровня



Рис. 1.5. Вторая модель корпоративного управления верхнего уровня



Рис. 1.6. Третья модель корпоративного управления верхнего уровня

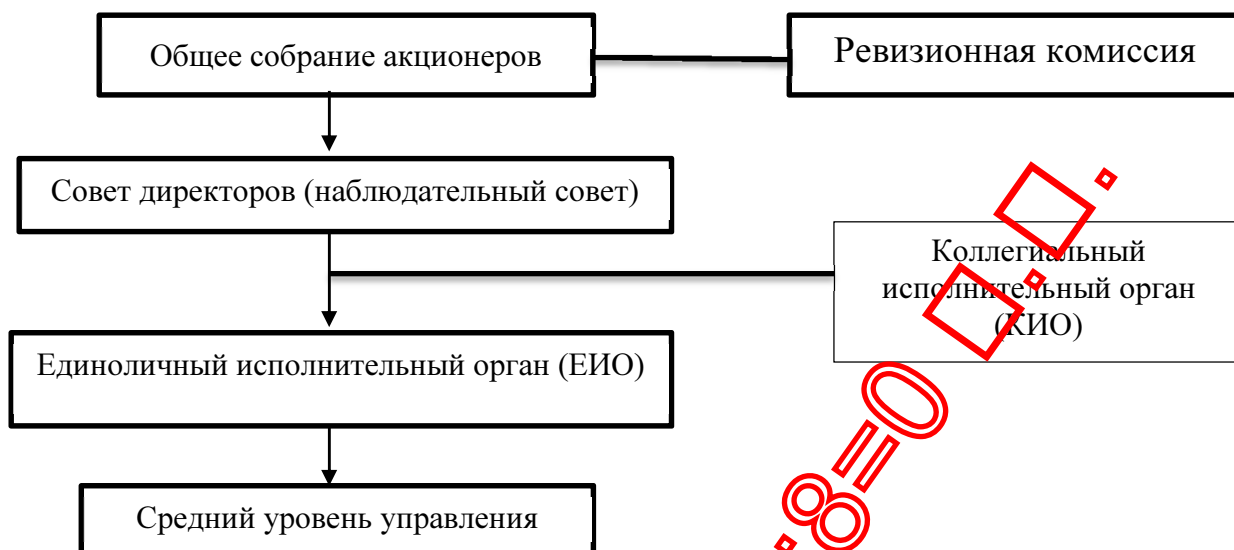


Рис.1.7 Четвертая модель корпоративного управления верхнего уровня

В обществе с числом акционеров (голосующих акций) менее 50 устав общества может предусматривать, что функции Совета директоров общества (наблюдательного совета) осуществляет общее собрание акционеров. Это условие реализуется в первой и второй моделях

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией). Исполнительные органы подотчетны Совету директоров (наблюдательному совету) общества и общему собранию акционеров<sup>5</sup>

Если уставом общества предусматривается наличие одновременно единоличного и коллегиального исполнительных органов, то обязательно должна быть определена компетенция коллегиального органа. При этом лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества (директора, генерального директора), осуществляет одновременно и функции председателя коллегиального исполнительного органа общества

<sup>5</sup> Федеральный закон «Об акционерных обществах».



(правления, дирекции). Оно же организует проведение заседаний коллегиального исполнительного органа общества.

Коллегиальный исполнительный орган создается для решения наиболее сложных вопросов руководства текущей деятельностью. В его компетенцию входит организация разработки важнейших документов общества, а также утверждение внутренних документов общества, по вопросам, отнесенным к компетенции исполнительных органов.

Высшим органом управления акционерного общества во всех моделях корпоративного управления является общее собрание акционеров.

Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью акционерного общества.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества осуществляется ревизионной комиссией. Ее члены избираются общим собранием акционеров.

Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности общества осуществляется по итогам деятельности общества за год, а также в любое время по инициативе ревизионной комиссии (ревизора) общества, решению общего собрания акционеров, Совета директоров (наблюдательного совета) общества или по требованию акционера (акционеров) общества, владеющего в совокупности не менее чем 10% голосующих акций общества.

Члены ревизионной комиссии (ревизор) общества не могут одновременно являться членами Совета директоров (наблюдательного совета) общества, а также занимать иные должности в органах управления общества.

Внешняя среда корпорации (рис. 1.8) включает факторы макро- и микросреды. На систему государственного регулирования оказывает влияние ряд политических, экономических, социальных и технологических факторов, в рамках которых формируется система государственного регулирования деятельности акционерных обществ. В свою очередь, наличие факторов производства и рыночных условий функционирования компаний, а также

деловая культура предпринимательства определяют основные направления деятельности корпорации.

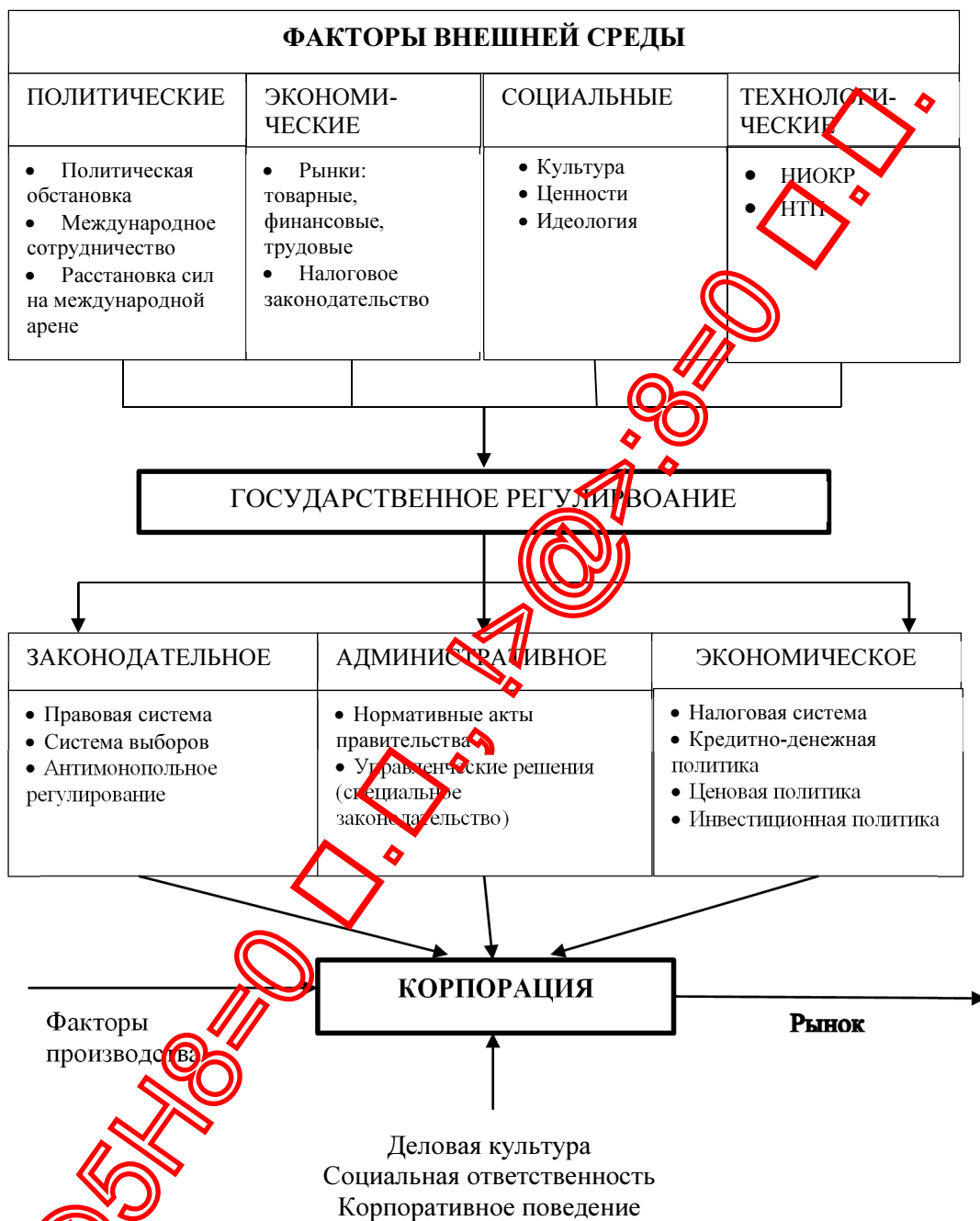


Рис.1.8. Внешняя среда корпорации

Влияние внешней среды оказывает сильное воздействие на корпоративное управление. Внешняя среда даже диктует модель корпоративного управления. Соответствие данному влиянию позволит корпорации построить эффективную систему управления тем самым достичь главной цели корпоративного управления – удовлетворение интересов

акционеров (собственников).

Основными участниками корпоративных отношений являются владельцы компаний (акционеры) и их менеджеры. Ключевая роль этих участников определена тем, что одни (акционеры) предоставили компаниям уставный капитал, то есть осуществили инвестиции, а вторые управляют этим капиталом. Одни крупные собственники (инвесторы) могут быть заинтересованы в прибыльности компании, укреплении ее позиций в занимаемой сфере бизнеса. Интересы других могут отличаться, например, если крупный акционер является деловым партнером, его интересы скорее будут направлены на повышение устойчивости корпорации и расширение деловых отношений.

Воздействие факторов внешней среды на деятельность корпорации во многом обуславливает стратегические решения (действия) последних. Данное влияние так же может стать причиной реорганизации организационной структуры компании.

#### **1.4. Участники корпоративных отношений**

Основными участниками корпоративных отношений являются инвесторы, интересы которых зависят от типа владения акций. У инвесторов одни и те же инвестиционные цели могут достигаться разными способами: либо непосредственно — путем купли-продажи акций в качестве доходных активов, либо опосредованно — путем купли - продажи акций в качестве прав на управление компанией. Исходя из этого можно выделить два основных типа инвесторов — *прямые инвесторы* и *портфельные*.

Представителями **прямых инвесторов** обычно выступают крупные компании, работающие в тех же отраслях, что и компании — получатели инвестиций, фонды прямых инвестиций и венчурные фонды.

Компании-инвесторы (чаще всего в этой роли выступают производственные компании) осуществляют инвестиции, как правило, по форме покупки контрольного пакета акций другой компании (иногда свыше 75%),

работающей на том же рынке, на котором компания-инвестор осуществляет или планирует осуществлять свою деятельность. Целями приобретения, как правило, являются реструктуризация бизнеса и включение приобретаемой компании в производственно-сбытовую сеть компаний покупателя.

Основными факторами для данной группы инвесторов в принятии решений о покупке являются оценка перспективности ведения бизнеса в данной отрасли или на рынке, положение приобретаемой компании на данном рынке, основные финансовые и производственные показатели, репутация компании, система управления и проч. Основным интерес инвесторов состоит в развитии данной компании и включении ее в существующую систему бизнеса.

Фонды прямых инвестиций приобретают крупные (не менее 25%) пакеты акций компаний, которые занимают достаточно прочные позиции на рынке и имеют хорошую репутацию. Основное внимание эти инвесторы обращают на стратегические перспективы и прибыльность бизнеса. В большинстве случаев они приобретают компании, акции которых не котируются на фондовом рынке.

Венчурные фонды специализируются на создании бизнеса «с нуля», приобретая акции перспективных фирм, которые не котируются на фондовом рынке.

Конечная цель деятельности всех этих фондов — продажа своих пакетов либо непосредственно другим прямым инвесторам (производственным или торговым компаниям), либо через вывод акций компаний, в которые они осуществили вложения, на фондовые биржи с последующей их продажей. По мере завершения проекта, ориентированного на биржевую продажу акций, важным критерием для данных инвесторов становятся рыночная капитализация и влияющие на нее факторы (в том числе и состояние корпоративного управления).

**Портфельные инвесторы** представлены институциональными инвесторами, такими как пенсионные и страховые фонды, фонды

портфельных инвестиций, паевые инвестиционные фонды, а также мелкими частными инвесторами. Основной формой деятельности портфельных инвесторов является купля-продажа акций, котирующихся на фондовом рынке. Размеры пакетов акций, приобретаемых институциональными инвесторами, как правило, не превышают 10%. Срок, в течение которого они держат данный пакет, обычно составляет от нескольких недель до нескольких месяцев, реже один-два года и более.

В России крупными национальными инвесторами, которые осуществляют прямые инвестиции, являются крупнейшие российские компании (например, телекоммуникационные и различные финансово-промышленные группы. Часто в виде прямых инвесторов выступают российские компании — партнеры покупаемого бизнеса.

Основными портфельными инвесторами на российском рынке являются в основном зарубежные фонды портфельных инвестиций (такие как Templeton, Hermitage Capital Management, Baring Vostok Capital Partners, Ivesco), цель деятельности которых — спекулятивные операции, а объект вложения — как правило, компании, называемые «голубыми фишками». Эти инвесторы ориентированы на высокую доходность и рост капитализации покупаемых акций, поэтому они заинтересованы в соблюдении принципов корпоративного управления приобретаемых компаний. Прежде всего это касается практики работы советов директоров и информационной прозрачности компании.

В связи с медленным развитием пенсионной реформы, а также системы государственного страхования, в настоящее время основными российскими портфельными инвесторами выступают паевые инвестиционные фонды, а также различные фонды банковского управления и мелкие частные инвесторы. Несмотря на то что масштабы деятельности данной группы инвесторов незначительны, именно они создают текущую ликвидность российских акций.

Главное отличие прямого инвестирования от портфельного состоит в том, что при прямом инвестировании компания может рассчитывать на всевозможную поддержку со стороны вкладчика: финансирование в развитие предприятия, помощь в стратегическом администрировании и т. п. Что касается портфельного инвестирования, то здесь вкладчики не имеют возможности управлять предприятием и принимать решения, связанные с его работой.

Как пример прямого инвестирования можно рассмотреть инвестора, который приобретает оборудование для производства, например, макарон, чтобы в дальнейшем выпускать и продавать этот товар. Если же речь идет о вкладчике, который покупает акции Газпрома, но не намерен принимать участие в управлении предприятием, и рассчитывает получать доход в соответствии с числом приобретенных акций, то этот вкладчик является портфельным.

Стоит отметить, что прямое инвестирование является куда прибыльнее портфельного.

В последнее время развивается тенденция признания активными участниками корпоративных отношений и процесса корпоративного управления иных заинтересованных групп, которые представлены на рисунке 1.9.

На рисунке видно, что участниками корпоративных отношений являются:

- кредиторы - получают часть прибыли компании в соответствии с заключенными договорами, не склонны поддерживать рискованные решения, имеют вложения во многие компании;
- персонал компании – заинтересованы в устойчивости компании и сохранения своих рабочих мест;
- партнеры компании – заинтересованы в устойчивости компании и продолжении деятельности в определенной сфере бизнеса;

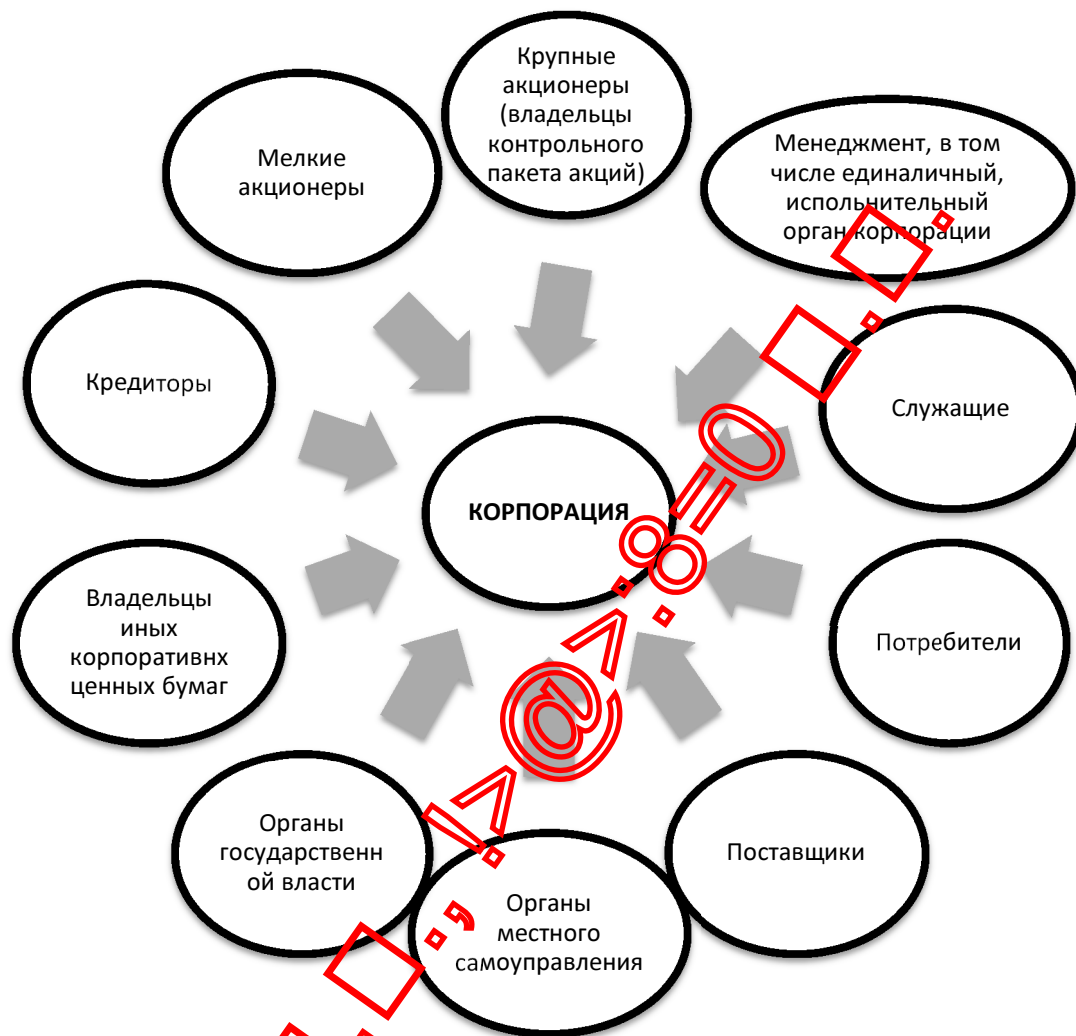


Рис. 1.9. Основные участники корпоративных отношений

- региональные и местные органы власти – заинтересованы в устойчивости компании, ее способности создавать рабочие места, реализовывать социальные программы, формировать доходную базу региональных бюджетов, т.е. платить налоги.

Взаимосвязь интересов участников корпоративных отношений представлены в таблице 1.2.

Представленные группы участников ожидают от корпорации непосредственного участия в реализации общественных интересов, а не только создания прибыльных производств.

## Взаимосвязь интересов участников корпоративных отношений

Участники корпоративных отношений	Основные интересы
Акционеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Получают доход от компании лишь в форме дивидендов, а также за счет продажи акций</li> <li>• Заинтересованы в высоком курсе акции и высокой прибыли</li> <li>• Несут самые высокие риски: неполучение дохода, а в случае банкротства компании получают компенсацию лишь после того, как удовлетворяются требования всех других групп участников</li> <li>• Склонны поддерживать решения, которые ведут к получению компанией высоких прибылей, но сопряжены с высоким риском</li> <li>• Как правило, диверсифицируют свои инвестиции среди нескольких компаний, поэтому инвестиции в одну конкретную компанию не являются единственным источником дохода</li> <li>• Имеют возможность воздействовать на менеджмент компании двумя способами. Первый — при проведении собраний акционеров — избрание совета директоров и одобрение действий менеджмента, второй — путем продажи принадлежащих им акций, воздействуя на курс и создавая возможности поглощения компании.</li> </ul>
Менеджеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Получают основную часть вознаграждения в виде гарантированной заработной платы. Многочисленные попытки привязать вознаграждение менеджеров к дивидендам на акции компании или курсу акций не изменили данной пропорции</li> <li>• Заинтересованы прежде всего в прочности своего положения, устойчивости компании и снижении опасности воздействия непредвиденных обстоятельств. В процессе выработки и реализации стратегии склонны к установлению прочного долгосрочного баланса между риском и прибылью</li> <li>• Зависят от акционеров, представленных советом директоров, заинтересованы в продлении своих контрактов на работу в компании</li> <li>• Непосредственно взаимодействуют с большим количеством участников корпоративных отношений (персонал, кредиторы, клиенты, поставщики, местные власти и проч.) и вынуждены принимать во внимание их интересы.</li> </ul>
Кредиторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Получают доход, уровень которого зафиксирован в договоре между ними и корпорацией. Заинтересованы в устойчивости компании и гарантиях возврата предоставленных средств</li> <li>• Не склонны поддерживать решения, связанные с высокими</li> </ul>



Участники корпоративных отношений	Основные интересы
	<p>рисками</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Диверсифицируют свои вложения между большим числом компаний</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заинтересован в устойчивости компании и сохранении рабочих мест</li> <li>• Непосредственно взаимодействует с менеджментом, зависит от него и, как правило, имеет очень ограниченные возможности влиять на него</li> </ul>
Партнеры (клиенты, поставщики)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заинтересованы в устойчивости компании, ее платежеспособности</li> <li>• Непосредственно взаимодействуют с менеджментом</li> </ul>
Региональные и местные власти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заинтересованы в устойчивости компании и ее способности выплачивать налоги, создавать рабочие места, реализовывать социальные программы</li> <li>• Непосредственно взаимодействуют с менеджментом</li> <li>• Имеют возможность влиять на деятельность компании в основном через местные налоги</li> </ul>
Органы государственной власти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заинтересованность в стабильности компании</li> <li>• Осуществляют контроль за своевременной уплатой налогов и деятельностью в рамках существующего законодательства</li> </ul>
Гражданское общество	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заинтересовано в стабильности компании</li> <li>• Контролирует соблюдение экологических и социальных норм, и прав потребителей.</li> </ul>

Все участники корпоративных отношений по-разному взаимодействуют между собой и имеют различные интересы, которые могут совпадают в одних сферах, но расходиться в других. Правильно построенная система корпоративного управления должна сгладить влияние этих различий на процесс деятельности компаний.

Формирование корпоративной формы собственности в России является важным компонентом развития экономики страны. Формирование корпоративных отношений позволяет привлечь иностранный капитал, что в свою очередь, благоприятно отражается на развитии различных отраслей РФ. Сбалансированное участие различных заинтересованных групп в развитии

корпораций позволяет постоянно совершенствовать систему взаимоотношений в рамках корпоративного управления.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите предпосылки формирования корпоративной формы управления в России.
2. Опишите основные характерные составляющие понятия «корпорация».
3. Назовите отличия прямых и портфельных инвесторов. Приведите примеры.
4. В чем заключаются преимущества и недостатки корпорации по сравнению с другими формами организации?
5. Что такое корпоративное управление?
6. Назовите и охарактеризуйте уровни управления в корпорации.
7. Дайте описание различных моделей корпоративного управления.
8. Какое влияние оказывает внешняя среда на деятельность корпораций?
9. Какое влияние оказывает каждый участник корпоративных отношений на деятельность компании?
10. Объясните необходимость формирования национальной модели корпоративного управления в разных странах.

## ГЛАВА 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

### 2.1. Международные модели корпоративного управления

Каждая корпорация как конкретная организация может иметь свои индивидуальные особенности. Влияние различных факторов на формирование взаимоотношений в корпорациях дает возможность говорить о специфической модели корпоративных отношений, характерной для той или иной страны и сферы общественного производства в национальной экономике. При анализе корпоративных отношений специалисты предпочитают оперировать, в основном, тремя моделями: англо-американской (англосаксонской), японской и немецкой. Сравнительная характеристика моделей корпоративного управления приведена в таблице 2.1.

Основными признаками, отличающими одну модель от другой, являются: состав ключевых участников корпорации; состав акционеров корпорации; состав совета директоров корпорации; законодательные рамки; требования по раскрытию информации; действия корпорации, требующие одобрения акционеров; механизм взаимодействия между участниками корпорации.

Системы корпоративного управления в различных странах строятся на основе существующих конкретных экономических и социальных условий.

Роль корпоративного управления в странах, где крупные пакеты акций сконцентрированы в руках небольшого количества акционеров, существенно отличается от той роли, которую они играют в странах с высокой степенью разбленности акционерного капитала.

Таблица 2.1.

## Сравнительная характеристика моделей корпоративного управления

Основные признаки отличия моделей	Модели корпоративного управления		
	Англо-американская (английская/американская)	Японская	Немецкая
1	2	3	4
1. Состав ключевых участников корпорации	Акционеры, директора, менеджеры (ключевые участники), а также правительственные агентства биржи и консалтинговые фирмы, консультирующие акционеров, директоров и менеджеров корпорации по отдельности или вместе. Интересы менеджеров и акционеров не всегда совпадают. Эти проблемы решаются созданием совета директоров, который избирается акционерами и выступает доверительным лицом и выразителем интересов последних в корпорации.	Основывается на формировании «кейрецу <sup>6</sup> » корпорации. Участники: ключевой банк, аффилированная компания как акционер корпорации, менеджеры корпорации, правительство (ключевые участники), а также неаффилированные акционеры (чей процент очень низок) и независимые директора. Взаимодействие между ключевыми участниками направлено на установление деловых контактов, а не на установление баланса сил.	Банки и институциональные акционеры. Банк одновременно выступает как акционер и как кредитор. Однако немецкие корпорации могут иметь долгосрочные владения в других неаффилированных корпорациях, то есть не принадлежащих определенной группе связанных между собой компаний.

<sup>6</sup> Корпорации, связанные с кредитуемым его банком. Этот банк неофициально контролирует деятельность корпорации, вмешиваясь, когда необходимо, в решение управляющих (менеджеров).

Продолжение табл. 2.1.

1	2	3	4
2. Состав акционеров корпорации	Институциональные акционеры (юридические лица)	Финансовые организации (страховые компании и банки), низкий процент индивидуальные акционеры, иностранные инвесторы.	Банки и корпорации, также очень маленький процент составляют институциональные акционеры и индивидуальные акционеры.
3. Состав совета директоров корпорации	<p>А) лица, работающие в корпорации или тесно связаны с управлением ею (инсайдеры);</p> <p>Б) независимые директора (аутсайдеры)</p> <p>Председатель совета директоров и генеральный управляющий чаще всего одно и то же лицо.</p>	<p>Аффилированные лица: менеджеры крупных отделов и высших руководителей (правления) компании.</p> <p>Часто в этой модели присуще назначение отставных министерских чиновников председателем правительства в состав советов директоров корпорации.</p>	<p>Наблюдательный совет состоит из представителей акционеров (представители банков аффилированных компаний и компаний, владеющих крупными пакетами акций) и представителей рабочих и служащих компании.</p>

Продолжение табл. 2.1.

1	2	3	4
<p>4. Законодательные рамки</p>	<p>Федеральное законодательство, Комиссия по ценным бумагам и фондовым биржам; регистрация корпораций в определенном штате и законы этого штата составляют основу законодательной базы по правам и обязанностям корпорации. Важную роль в этой модели играют фондовые биржи, которые определяют листинг корпорации, уровень раскрытия информации и другие требования.</p>	<p>Бюро ценных бумаг Министерства финансов Японии, ответственное за соблюдение корпорациями существующего законодательства и расследование соответствующих нарушений, и учрежденный под покровительством этого бюро Комитет по надзору за фондовыми биржами.</p>	<p>Федеральные и местные (земельные) законы. Уставы корпораций и фондовых бирж определяются федеральным законодательством, а регулирование деятельности фондовых бирж является прерогативой земель.</p>
<p>5. Требования по раскрытию информации, принадлежащей корпорации</p>	<p>- Финансовая информация – ежеквартально, данные о структуре капитала; - справка о прежней деятельности назначаемых директоров, включая занимаемые в прошлом и в настоящем должности, отношения с компанией, владение акциями корпорации;</p>	<p>- Финансовая информация, данные о структуре капитала каждые полгода; - сведения о каждом кандидате в совет директоров, включая занимаемые в прошлом и в настоящем посты, отношения с компанией, владение акциями корпорации;</p>	<p>Финансовая информация каждое полугодие, данные о структуре капитала; - сведения о каждом кандидате в члены наблюдательного совета (адрес, должность, место работы), более ограниченные, чем в США и Японии.</p>

Продолжение табл. 2.1.

1	2	3	4
	<p>размеры совокупного вознаграждения для руководства, а также даты выплаты каждому из пяти высших должностей корпорации поименно;</p> <p>- данные об акционерах, владеющих пакетами акций свыше 5% от общего числа акций корпорации;</p> <p>- информация о возможном слиянии или реорганизации: содержание предполагаемых поправок устава корпорации;</p> <p>имена лиц и названия компаний, приглашаемых для аудиторской проверки деятельности корпорации.</p>	<p>- полная информация о вознаграждениях, выплаченных всем управляющим и директорам;</p> <p>- список десяти крупнейших акционеров корпорации;</p> <p>- сведения о возможной реорганизации или слиянии;</p> <p>- предполагаемые поправки в устав корпорации;</p> <p>имена лиц и названия компаний, приглашаемых для аудиторской проверки деятельности корпорации.</p>	<p>размеры совокупного вознаграждения исполнительного и наблюдательного совета;</p> <p>-данные об акционерах, владеющих более 25 % акций корпораций;</p> <p>-информация о возможном слиянии или реорганизации, содержание предполагаемых поправок к уставу корпорации;</p> <p>-имена лиц и названия компаний, приглашаемых для аудиторской проверки корпорации.</p> <p>Требования мене строги, не сообщаются сведения о владении членами наблюдательного совета акциями корпорации.</p>
<p>6. Действия корпорации, требующие одобрения акционеров</p>	<p>При выборах членов совета директоров и назначении аудиторов. Согласие акционеров требуют учреждение и поправки к планам</p>	<p>При выплате дивидендов, распределение средств, выбора совета директоров и назначение аудитора.</p>	<p>Распределение чистого дохода (выплата дивидендов, использование средств в других целях);</p> <p>-ратификация решений исполнительного и наблюдательного совета за прошедший</p>

Продолжение табл. 2.1.

1	2	3	4
	<p>опционов), слияние и покупка контрольного пакета, реорганизация корпорации, поправки к уставу корпорации. Акционеры имеют право выйти с предложениями по вопросам бизнеса, обсуждаемым на годовом собрании и принимаемых к решению голосованием.</p>	<p>Без одобрения акционеров нельзя решать проблемы касающиеся капитала корпорации, принимать поправки к уставу корпорации, выплачивать выходные пособия директорам и аудиторам, повышать верхний предел вознаграждения директорам и аудиторам, совершать слияние с другими корпорациями, покупку контрольного пакета и реформирование корпорации.</p>	<p>финансовый год;                      -выборы наблюдательного совета и назначение аудиторов;                      -решение важных вопросов, касающихся капиталов корпорации;                      -принятие решений о сотрудничестве с филиалами;                      -утверждение поправок к уставу корпорации (например, изменение уставных видов деятельности корпорации);                      -повышение верхнего предела вознаграждений членам наблюдательного совета;                      -слияние с другими корпорациями и реорганизация.                      Акционеры не имеют права изменять количественный и качественный состав членов наблюдательного совета. Это установлено законом.</p>

<sup>7</sup> План, непосредственно влияющий на выплаты управляющим и директорам корпорации



Окончание табл. 2.1.

1	2	3	4
<p>7. Механизм взаимоотношения между участниками корпорации</p>	<p>Тщательно проработанные принципы, регулирующие отношения акционеров между собой и отношения между акционерами, директорами и управляющими корпорации. Все зарегистрированные акционеры получают по почте полную информацию о проведении собрания, годовой отчет корпорации и бюллетень для голосования.</p>	<p>Японские корпорации заинтересованы в долгосрочном участии аффилированных акционеров, а от неаффилированных стараются избавиться. Годовые отчеты и материалы, связанные с проведением общего годового собрания доступны всем акционерам. Руководство корпорации обычно не приветствуют какие-либо возражения и предложения акционеров.</p>	<p>Законодательная база учитывает все интересы акционеров, сотрудников корпорации и работников компании, немало внимания уделяется мелким акционерам. Есть несколько ограничений полноправного участия акционеров в контроле за деятельностью корпорации:          - большинство акций - это акции на предъявителя, которые не подлежат обязательной регистрации;          - немецкие банки в большинстве своем являются депозитариями и поэтому редко голосуют против предложений управляющих своей корпорации;          узаконенные ограничения права голосования и невозможность голосования по почте, что препятствует влиянию акционеров к деятельности корпорации.</p>

Из таблицы сравнительных характеристик моделей корпоративного управления видно, что структура собственности является более значительным фактором управления для немецкой и японской модели, нежели для англо-американской. Это объясняется тем, что в англо-американской модели контроль над деятельностью компании осуществляется через нормативно-правовое регулирование, и акционеры практически никак не влияют на деятельность правления. В Германии и Японии собственность наиболее концентрирована и находится во владении инсайдеров, поэтому контроль над деятельностью корпорации осуществляется непосредственно.

В немецкой и японской моделях предпочтение отдается банковскому финансированию, нежели акционерному, поэтому капитализация фондового рынка по сравнению с англо-американской моделью невелика.

Кроме вышеперечисленных моделей корпоративного управления существует еще *семейная модель*, которая заслуживает особого внимания. Семейная модель корпоративного управления получила распространение во всех странах мира. Управление корпорациями осуществляется членами одной семьи.

Семейная модель встречается во многих странах мира. Такая система корпоративного управления часто встречается в странах Азии и Латинской Америки, в Канаде, а также в таких европейских странах, как Швеция, Италия и Франция. В данной модели управление осуществляется членами одной семьи. Капитал концентрируется и распределяется по семейным каналам, и контроль над бизнесом полностью принадлежит семье. В качестве примера таких бизнес-групп можно привести династию Валленбергов в Швеции, имеющей репутацию «королевской семьи» в бизнесе. Суммарный оборот компаний, входящих в ее состав превышает 43% капитализации Стокгольмской бирж; династию Бронфманов в Канаде, семейную группу Оппенгеймеров в Южной Африке и семейную группу Ли Кай Ши в Таване, бизнес-группу Agnelli в Италии.

В определенном смысле эта модель является противоположностью англосаксонской модели. Как правило, семейная холдинговая компания контролирует целый ряд фирм, которые, в свою очередь, контролируют следующую группу компаний. Для привлечения дополнительного капитала иногда прибегают к услугам инвесторов, но они не получают большинства голосов ни в одной из фирм группы. Типичной особенностью семейной модели является активное участие ограниченной группы акционеров в управлении компанией. Таким образом, разрыв между полномочиями собственности и контроля минимален. Контроль над компаниями в семейной бизнес-группе устанавливается с помощью пирамидального построения самой группы, выпуска двойного класса акций и перекрестного владения акциями (рис.2.1).

Как показано на рисунке 2.1. семейная компания владеет 51% акций Фирмы 1 и контролирует ее деятельность. В свою очередь, Фирма 1 контролирует Фирму 2, и семейная компания получает 25,5% прав на денежные потоки, но через Фирму 1 полностью осуществляет контроль над Фирмой 2. Аналогичным образом семья полностью контролирует Фирму 3, но имеет только 12,75% ее прибыли. По мере продвижения вниз по пирамиде доля головной семейной компании в реальных денежных потоках уменьшается, но контроль полностью сохраняется.

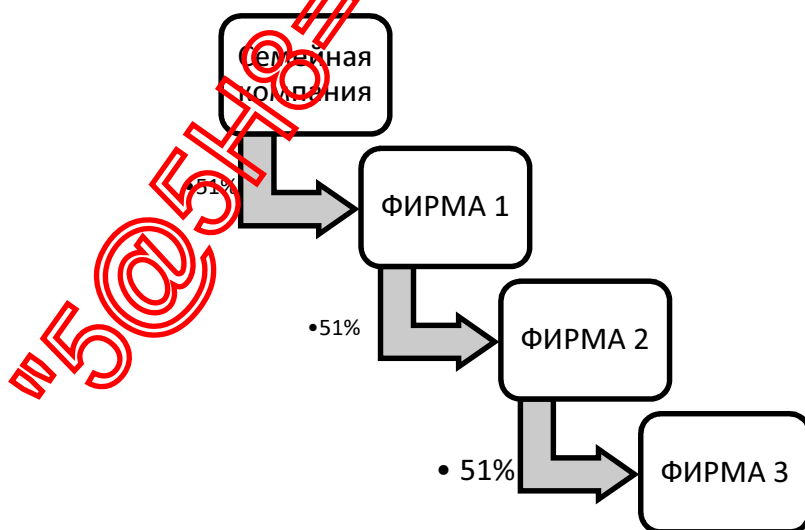


Рис. 2.1. Пирамидальное построение семейной компании

Часто в сочетании с пирамидальной (вертикальной) структурой построения бизнес-групп используются горизонтальная структура перекрестного владения акциями. Все эти инструменты контроля используются семейной компанией для того, чтобы переводить прибыли компаний, которые входят в группу, на верхний уровень пирамиды, где головная компания имеет все права на капитал и полный контроль. Перераспределение денежных потоков осуществляется методами трансфертного ценообразования, взаимного страхования и перекрестного финансирования.

Семейные группы для сохранения контроля над другими фирмами часто выпускают акции с неравными правами голосования. Для обращения на бирже размещаются акции с меньшим количеством голосов на акцию, а семейная фирма владеет акциями с большим количеством голосов. Если все акции компании имеют по одному голосу, то акции, принадлежащие семье, получают дополнительные преимущества (исключительное право при выборе членов Совета директоров). Данный инструмент позволяет контролировать деятельность компаний, не имея крупного пакета акций.

Характерным примером семейной модели корпоративного управления является одна из крупнейших групп Европы — финансово-промышленная группа Валленбергов, которая была основана в 1856 г. В основу ее организации положен принцип централизации и родовой преемственности власти.

В настоящее время группа активно участвует в деятельности европейских компаний, являясь крупнейшей инвестиционной промышленной группой Северной Европы. В центре группы находится компания Investor AB, которая обладает пакетами акций таких наиболее перспективных промышленных компаний, как Saab, Ericsson, Electrolux, ABB Asean Brown Boveri. Семья Валленбергов контролирует деятельность центральной компании через семейные фонды (47% голосов акционеров). Члены семьи Валленбергов в настоящее время возглавляют советы директоров компании Investor AB и ее основного банка SEB, одновременно являясь членами

советов директоров ряда семейных фондов. Осуществление контроля над крупнейшими шведскими компаниями осуществляется с помощью пирамидальной структуры собственности. Будучи крупнейшими акционерами L. M. Ericsson, семейство Валленбергов совместно с крупным коммерческим банком Швеции Handelsbanken владеет только 10% привилегированных акций данной телекоммуникационной компании, в то время как через механизм двойного класса акций они полностью контролируют деятельность компании и до 80% голосов на собрании акционеров.

Основу экономики Южной Кореи также составляют несколько объединений, особенностью которых является родовой принцип организации, обусловленный участием семейного капитала в их деятельности. Их называют *чеболи*. Для них характерна высокая степень концентрации капитала и производства. Крупнейшими из них являются «Самсунг», «Дэу», «Хенде», LG

В настоящее время данная модель является объектом научного изучения различных исследователей. Часто можно встретить мнение, что семейные фирмы представляют собой устаревшую форму консолидации капитала и не являются эффективной формой ведения бизнеса. Однако имеющиеся статистические данные указывают на то, что от 45 до 75% ВВП промышленно развитых стран приходится именно на долю семейных фирм. Исследования показывают, что семейные компании существуют дольше по сравнению с компаниями, имеющими большое количество собственников.

Преимущества данной модели:

- возможность жесткого контроля над бизнесом;
- снижение рисков основных собственников (семьи);
- возможность аккумуляции капитала для реализации крупных проектов;
- высокий уровень устойчивости компаний.

Недостатки семейной модели:

- основной целью бизнеса является удовлетворение интересов семьи;
- недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров;
- низкая степень инновационной активности компаний;
- слабая информационная прозрачность бизнеса и сложность осуществления инвестиций в бизнес.

Рассмотренные модели корпоративного управления не являются взаимоисключающими. В рамках одного региона или даже страны могут сочетаться разные принципы корпоративного управления.

Указанные модели корпоративного управления позволяют на основе зарубежного опыта проанализировать природу корпоративных отношений и их развитие, которое представляет собой динамичный процесс, формируемый существующими внешними факторами и условиями. Поэтому для обоснования стратегий управления корпорациями, отвечающих специфике конкретной страны и отрасли, необходимы анализ зарождающихся корпоративных отношений и выработка предложений по их совершенствованию на основе мирового опыта.

Сосуществование различных моделей в ведущих странах мира подтверждает, что ни одна модель не обладает явными преимуществами перед другими и не является универсальной для национальных экономик. Ведущие специалисты в области экономических систем указывают на возможность комбинации отдельных компонентов различных моделей. Зарубежный опыт функционирования систем корпоративного управления, существование различных моделей обусловлено отличием в формировании всей экономической политики той или иной страны.

Проводимые различными авторами сравнения эффективности перечисленных моделей корпоративного управления могут быть использованы для оценки корпоративного управления в сфере транспорта России. Модель корпоративного управления ОАО «РЖД» определяется ролью и значением транспортного комплекса для повышения эффективности всей экономики страны в целом. По этому критерию достаточно сложно

объективно выделить наиболее приемлемую модель из вышеперечисленных. К тому же существующие модели корпоративного управления не являются взаимоисключающими.

Несмотря на некоторые своеобразные черты российской экономики переходного периода, возникшая в стране система корпоративных отношений включает некоторые элементы англо-американской модели, отвечающие российским условиям. Для российских участников корпораций наиболее важным элементом является процессуальная защита мелких акционеров, включая кумулятивное голосование и унифицированные бюллетени для голосования на общем годовом собрании акционеров.

Формирование крупных интегрированных корпоративных структур в России отвечает современным, международным тенденциям развития экономики и имеет целью повышение конкурентоспособности и эффективности производства. Данный процесс получает особую поддержку государства, поскольку в условиях глобализации мировых хозяйственных связей нет других путей развития организационных форм предпринимательства.

В настоящее время преобладает развитие в направлении образования единого экономического пространства, где основными хозяйствующими субъектами становятся не страны, а корпорации и альянсы, то для дальнейшего устойчивого экономического роста важным является успешная деятельность таких структур. Корпорации выступают в данном случае основой эффективного использования производственного, технологического и трудового потенциала страны.

## **2.2 Факторы, влияющие на формирование российской модели корпоративного управления**

Специфика российской модели корпоративного управления во многом связана с особенностями возникновения акционерных обществ в России.

Правовая и организационная основа российской модели корпоративного управления акционерными обществами определяются:

- Гражданским кодексом РФ;
- Федеральными законами «Об акционерных обществах», «О рынке ценных бумаг», «О защите прав и законных интересов на рынке ценных бумаг»;
- Нормативными актами Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР).

В управлении акционерным обществом руководствуются рекомендациями Кодекса корпоративного поведения и Проекта кодекса корпоративного управления, разработанными ФСФР и одобренными Правительством РФ <sup>8</sup>.

Если мировая практика развивалась по пути объективного объединения капиталов в условиях частного бизнеса, то российские акционерные общества возникали в результате приватизации, ускоренного преобразования унитарных государственных предприятий. Такой способ создания преобладающего большинства акционерных обществ в России predetermined и специфику корпоративных отношений в российском бизнесе. Существенная особенность российской корпоративной модели управления состоит в сильно завышенной роли исполнительных органов. В этом сказывается влияние длительно действовавшей в стране плановой административно-командной системы управления. Нигде в мире в акционерных обществах, например, нет должности генерального директора. Такая должность вполне оправдана на государственном предприятии, когда требуется обеспечить единоначалие назначаемого сверху руководителя. В корпоративных отношениях более оправдана должность исполнительного директора, который подотчетен совету директоров и исполняет его волю. Однако в российской ситуации должность генерального директора и

---

<sup>8</sup> [www.fcsm.ru](http://www.fcsm.ru)



традиции единоначалия завышают его роль по сравнению с возможностями исполнительного директора.

Генеральный директор чувствует себя не наемным менеджером, подотчетным совету директоров, а фактическим «хозяином», который неограниченно распоряжается собственностью, финансовыми потоками и всеми ресурсами общества. Это порождает многие негативные явления, например массовый уход активов компаний в зависимые дочерние структуры для использования их в интересах генерального директора. Применяются в этих же целях различные схемы обналаживания денег, вексельные сделки. Характерно, что иностранные инвесторы, знакомые с российской хозяйственной практикой, приобретая в России предприятия сразу же поднимают вопрос о том, чтобы в их уставе обязательно присутствовал раздел об ограничениях для исполнительного органа совершать сделки без ведома совета директоров. К сожалению, в уставах российских компаний такого раздела обычно не имеется. Решение этой проблемы актуально и для акционерных обществ с участием государства. Обычно предлагается лишь усилить количество представителей государства в совете директоров, ужесточить порядок составления отчетов, инспекций и проверок, но не ставится вопрос о том, что в типовых уставах этих акционерных обществ должна быть статья, ограничивающая права исполнительного органа по совершению различных сделок.

Еще одной особенностью российской модели корпоративного управления является то, что в ней сложилось не типичное для западных фирм соотношение крупных и мелких инвесторов, обусловленное процессами приватизации, проведение которой диктовалось политическими целями. Например, работники предприятий так же имели возможность льготного и бесплатного приобретения акций, что позволяло избежать социальных конфликтов. Такой характер приватизации привел к тому, что в акционерных обществах появилось множество мелких акционеров, получивших акции без собственных реальных инвестиций. Когда же произошло перераспределение

акций в пользу крупных инвесторов, мелкие акционеры все еще продолжали верить, что создаваемые акционерные общества сделают всех работников бывших государственных предприятий их собственниками.

Однако владение акцией не означает, что акционеру принадлежит соответствующая часть активов общества. Активы принадлежат всему акционерному обществу как юридическому лицу. Практика же хозяйствования в российских акционерных обществах такова, что 90% из них не выплачивают дивиденды. Это результат и массовой убыточности российских предприятий, и один из способов уйти от высокого налогообложения доходов, и следствие корыстных действий управленцев, и крупных акционеров, растаскивающих с выгодой для себя корпоративные ресурсы.

В странах с развитой рыночной экономикой акционеры обычно не только получают дивиденды, но и выигрывают от роста рыночной курсовой стоимости акций, которая может многократно превышать их номинальную стоимость. В России же фондовый рынок находится в зачаточном состоянии, на нем продаются и покупаются акции лишь немногочисленных компаний. Курсовая стоимость акций большинства акционерных обществ не известна. Российские акционеры обычно не получают никакого дохода от продажи акций по возросшей курсовой стоимости.

Для российской корпоративной модели управления характерна борьба между мелкими и крупными акционерами, стремление вытеснить мелких акционеров из состава акционерных обществ ввиду их непродуктивной позиции. Так, на акционерном собрании голоса распределяются по количеству акций. Право участвовать в управлении, быть выбранным в совет директоров, выдвигать кандидатов в руководящие органы также связано с количеством акций у акционера. Мелкие акционеры, как правило, связаны с компанией трудовыми отношениями и выносят на акционерные собрания вопросы регулирования трудовых отношений, которые согласно законодательству здесь вообще не решаются.

Особенностью российской корпоративной модели управления является также борьба между менеджерами и крупными акционерами. В западных странах, как уже отмечалось, есть требования, чтобы в совете директоров были обязательно представлены лица, не связанные с компанией трудовыми отношениями и не владеющие ее акциями. В российских же компаниях преобладают так называемые функциональные директора, владеющие акциями и ответственные за определенную сферу деятельности, связанные с корпорацией трудовыми отношениями. Это способствует слиянию деятельности совета директоров с работой функциональных служб, в результате чего совет директоров теряет роль контрольного органа, стратегического мозгового центра, превращаясь в исполнительную дирекцию.

Бесконтрольность совета директоров, его завышенные полномочия приводят к тому, что менеджеры из его состава стремятся к переделу собственности в свою пользу и не признают права новых крупных акционеров в управлении компаниями.

Если рассматривать структуру собственности крупных российских компаний, то в большинстве из них доминирует крупный собственник. Среди миноритарных акционеров присутствуют иностранные портфельные инвесторы, представленные различными инвестиционными фондами, банковскими группами и прочее. Отношение зарубежных инвесторов к российскому рынку ценных бумаг можно охарактеризовать как достаточно осторожное.

По оценкам экспертов, более стабильной формой привлечения иностранного капитала в российскую экономику являются прямые инвестиции. В настоящее время практически все ведущие мировые производители таких отраслей, как автомобильная, пищевая, производство товаров потребительского назначения и т.д. имеют производственные мощности и активно осуществляют предпринимательскую деятельность на российском рынке.

Необходимо отметить специфическую черту распределения собственности крупными российскими компаниями. Из семейной модели корпоративного управления следует, что в большинстве стран мира основной концентрации собственности служит институт семьи. Российские компании никогда не строились по данному принципу. Обычно при их организации основу составляет команда из трех-семи человек, являющихся основными собственниками и тесно связанных между собой неформальными отношениями.

Сложившаяся система корпоративного управления в России не соответствует и не является копией англосаксонской, ни японо-германской, ни семейной модели корпоративного управления. Более того, в настоящее время не представляется возможным даже четко охарактеризованные отличительные черты и особенности российской модели. Это объясняется высокой степенью неопределенности внешней и внутренней среды корпорации, несовершенством российского законодательства, низкой ликвидностью российского рынка корпоративных ценных бумаг, неопределённостью взглядов на использование института независимых директоров, а также невысокой активностью институциональных инвесторов.

### **2.3. Государство как акционер. Государственное регулирование корпоративного сектора.**

Компании с государственным участием занимают особое место в национальной экономике. С одной стороны, они служат инструментом проведения правительством определенной экономической политики, с другой стороны, государственные пакеты акций выступают материальной основой обеспечения деятельности государства.

Целями управления пакетами акций, находящихся в государственной собственности, могут быть:

- максимизация неналоговых доходов бюджета;
- оптимизация управленческих затрат;

- реструктуризация компании, создание вертикально интегрированную структуру;
- стимулирование развития деятельности компании, улучшение общих финансово-экономических показателей деятельности хозяйственных обществ и привлечение инвестиций;
- снижение рисков при выделении инвестиционных ресурсов хозяйствующим субъектам, относящимся к негосударственным формам собственности.

Положение государства в системе корпоративного управления в компаниях с государственным участием двойственно. По отношению к таким компаниям государство выступает, в первую очередь, как сборщик налогов, а потом уже как арбитр, который регулирует рыночные отношения; гарант социальной стабильности; как заказчик и конечно же как потребитель, то есть как внешняя сила.

Корпорации с государственным участием фактически меньше других компаний подвержены риску банкротства и практически не подвержены риску недружественного поглощения. Это, в свою очередь, уменьшает мотивы, которые способствуют повышению эффективности деятельности. Даже если потенциальный внешний акционер видит возможности для повышения эффективности, он не имеет шансов получить контроль над компанией и внедрить свои методы повышения эффективности. Кроме этого, проблемы с погашением долгов не столь болезненны для государственных компаний, как для других видов собственности. При ситуации финансового затруднения государство может поддержать государственные компании, в частности через контролируемые государством банки или с помощью бюджетных средств.

Ситуация, при которой государству принадлежит 100-процентный пакет акций компании - выделяется особенностью корпоративных отношений. Формально собственниками государственных активов являются государственные чиновники, которые представляют государственные

ведомства в компании, и которые должны действовать в интересах государства. В управлении стратегическими государственными компаниями участвуют отраслевые министерства, Росимущество, МЭРТ, администрация президента РФ. По ключевым вопросам позиция государства в данных компаниях утверждается Председателем Правительства Российской Федерации. Далее функция управления опосредуется представителями государственных органов в совете директоров компании. Назначенный государством представитель обязан лично участвовать в работе органов управления компанией, выполнять директивы правительства по порядку голосования на общем собрании акционеров и в совете директоров.

Таким образом, участие государства в капитале компании значительно расширяет круг участников внутрикорпоративных отношений. Кроме акционеров и менеджеров ими являются ведомства, формирующие позицию государства как акционера, и представители государства, защищающие его интересы в органах управления компанией.

Функциями советов директоров в корпорациях с государственным участием в основном являются транслирование решений, принятых на более высоком уровне. По основным проблемам представители государства, которые, как правило, формируют большинство советов директоров, голосуют по директивам, утверждаемым правительством. Проблема заключается еще и в том, что в силу своей должностной иерархии или по причине отсутствия мотивации члены совета директоров, представленные государством, не принимают активного личного участия в выработке решений. Представители государства в основном не получают вознаграждения за работу в Совете директоров, что снижает их заинтересованность в эффективной работе компании.

Корпоративное управление в компаниях с государственным участием несет в себе противоречие с главной стратегической целью компании - повышения экономической эффективности. Недостаточно активная деятельность советов директоров в российских государственных компаниях

ведет к тому, что при управлении компанией решения часто принимаются в ущерб экономическим интересам компании и ее акционеров.

Анализ, проведенный экспертами в области корпоративного управления, деятельности представителей государства показал, что основными недостатками такого управления являются<sup>9</sup>:

1. Нерегулярная работа представителей государства в корпорациях и акционерных обществах, в первую очередь в Советах директоров, на которых и решаются основные вопросы производственной деятельности акционерного общества.
2. Самоустранение министерств и ведомств от работы по назначению представителей государства.
3. Нерегулярная отчетность представителей государства или ее непредставление.
4. Нарушение представителями государства полученных инструкций или голосование вопреки им.

В соответствии с российским законодательством акционерные общества, имеющие долю государственной собственности в акционерном капитале, могут избирать в совет директоров, как представителей государства, так и независимых директоров.

Международная практика показывает, что независимые директора являются важным инструментом совершенствования корпоративного управления в акционерных обществах. Основными функциями независимого директора в компании с государственным участием являются:

- контроль над деятельностью менеджмента компании;
- представление в совете директоров интересов акционера (государства);

---

<sup>9</sup> Официальный сайт «Корпоративный менеджмент» зарегистрированное электронное средство массовой информации (Свидетельство о регистрации: Эл № 77-6549), направленный на сбор и предоставление справочной, методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и оценке. <http://www.cfin.ru>

- стратегическое консультирование;
- помощь в разрешении конфликтных ситуаций в интересах компании.

Сложившиеся в настоящее время классификация интересов государства как акционера базируются на следующих критериях: содержание интересов, размер принадлежащего государству пакета акций, секторальная принадлежность компании, социально-экономические характеристики компании, соответствие интересов государства интересам других акционеров (акционеров ДЗО).

Таким образом, при участии государства как акционера в корпоративном управлении компании возникают некоторые проблемы взаимоотношений. Поскольку государство является акционером особого рода и оно заинтересовано не только в наращивании неналоговых поступлений, но и в решении социально-экономических и иных проблем, то интересы государства как акционера не во всех областях и не по всем вопросам совпадают с интересами других акционеров.

В компаниях с государственным участием чаще всего интересы государства расходятся с интересами других акционеров по вопросам определения стратегических целей компании; доступа к информации; распоряжения финансовыми активами; распределения прав принятия решений и т.д.

В международной теории и практике корпоративного управления одной из ключевых проблем является вопрос о предупреждении и разрешении такого рода конфликта интересов. Под конфликтом интересов следует понимать противоречие, возникающее между интересами участников корпоративных отношений.

Конфликты интересов в системе корпоративного управления в компаниях с государственным участием могут возникнуть при следующих ситуациях:



- интересы личного характера определенного субъекта вступают в противоречие с интересами, которые он должен представлять в силу служебного положения;
- интересы нескольких ведомств, задействованных в управлении государственной собственностью, могут иметь разную направленность в виду разного объема их полномочий и стоящих перед ними задач;
- интересы между различными группами участников корпоративных отношений не совпадают.

Российские и международные эксперты также выделяют следующие проблемы в сфере корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием:

- вмешательство государства в управление текущей деятельностью компаний;
- недостаточный уровень раскрытия информации;
- неэффективные советы директоров;
- нарушение прав миноритарных акционеров.

Необходимо также отметить, что компания со смешанной государственно-частной собственностью, которая имеет свою модель корпоративного управления. Совет директоров в таких компаниях имеет сбалансированный состав, т.к. в него входят (или отсутствуют) представители государства и частные инвесторы. На совете директоров происходит открытое обсуждение приоритетных задач компании и степень компромиссности, на которую можно пойти в отношении экономической эффективности в тех случаях, когда достижение социальных и политических приоритетов чревато снижением доходности. Если информация не представляет государственную или коммерческую тайну, она может и должна становится публичной.

Одной из приоритетных задач компаний со смешанной собственностью является достижение максимальных показателей эффективности и конкурентоспособности компании.

В ряде стран отбор и государственных представителей и частных лиц, которые участвуют в советах директоров, происходит по принципу профессионализма и нацелен на соблюдение баланса интересов, а также на открытое обсуждение широкого круга решений. Во многих странах в компаниях, где государству принадлежит контрольный пакет акций, в Совет директоров входят один - два (или вообще ни одного) представителя государства. Именно такой подход рекомендован в Директивах ОЭСР<sup>10</sup> по корпоративному управлению в государственных компаниях. К таким странам относятся Дания, Голландия, Норвегия, Швеция, Австралия.

В Норвегии и Финляндии разработана особая трехуровневая модель корпоративного управления: советы директоров, играющую ключевую роль в принятии стратегических решений и осуществлении контроля, не включают представителей государства. Однако в компаниях есть также специальные наблюдательные советы, в которые входят представители государства и роль которых состоит в надзоре за соблюдением государственных интересов.

В Польше существует экзамен на право представлять государство в Совете директоров, при этом доминант не обязательно должен быть государственным чиновником. В Швеции советы директоров оценивают собственную деятельность и составляют перечень навыков и компетенций, которые требуются для выполнения роли Совета директоров.

В российской практике назначение членов советов директоров компаний, представляющих государство, происходит в основном непрозрачно. Часто назначения осуществляются исходя из должности.

Образцем практики корпоративного управления в компании с государственным участием может служить пример деятельности открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

ОАО «РЖД» одна из крупнейших в России компаний с количеством занятых 1,2 млн. человек и годовым оборотом 28 млрд. долл. США создает

---

<sup>10</sup> ОЭСР- Международная организация экономического сотрудничества и развития.

некий облик национальной экономики в мировой экономической системе, а также основные направления ее развития, эффективность и конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках.

Единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. Полномочия акционера от имени РФ осуществляются Правительством РФ. В настоящее время Совет Директоров Компании сформирован в составе 11 человек. Председателем Совета Директоров является вице-премьер. В состав Совета Директоров входят руководители Министерства транспорта, Росимущества, Министерства экономического развития и торговли, Аппарата Правительства, Администрации Президента и президент компании ОАО «РЖД».

С недавнего времени ОАО «РЖД» принято считать холдинговой структурой.

В России возможность создания холдинговых структур впервые была закреплена в Законе РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации» от 3 июля 1991 г. Холдинги могли организовываться на базе предприятий, входящих в объединение (ассоциацию, концерн) или находящихся в ведении органов государственного управления и местной администрации с согласия антимонопольных органов.

Регулирование деятельности холдинговых компаний в России отражено в нормативном документе - Указ Президента РФ «О мерах реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» и Приложение №1 «Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества».

Холдинги в управлении которых присутствует государство обеспечивают выполнение разнообразных задач, ставящихся государством перед хозяйствующими субъектами, входящими в холдинг, в соответствии с национальными интересами. Государственные холдинги осуществляют

свою деятельность в различных отраслях через субхолдинги, управляющие акционерными компаниями своих отраслей. Акционерные компании, управляемые государственными холдингами, действуют на рынке в соответствии с теми же законодательными нормами, что и частные корпорации.

В соответствии с Временным положением о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерное общество, холдинговой компанией признается предприятие, в состав которого входят контрольные пакеты акций других фирм, которые называются дочерними.

В состав компании железнодорожного транспорта в настоящее время входит ОАО «РЖД» как материнская компания и более 140 дочерних и зависимых обществ. Все участники холдинга развиваются в рамках единой корпоративной стратегии.

В настоящее время система корпоративного управления ОАО «РЖД» направлена на решение следующих задач: обеспечение технологической и финансовой устойчивости; реализацию разделения видов деятельности, управление дочерними и зависимыми обществами; эффективное взаимодействие органов управления акционерным обществом – Общего собрания, Совета директоров, Президента и Правления ОАО «РЖД», а также структурных подразделений, филиалов и подразделений центрального аппарата в процессе обеспечения технологии, безопасности и качества перевозок; формирование оптимальной организационно-управленческой структуры ОАО «РЖД» для реализации эффективного взаимодействия технологических и сбытовых подразделений с пользователями услуг.

Организационный механизм корпоративного управления на железнодорожном транспорте представляет собой систему взаимоотношений между акционерами компаний, и менеджментом общества, работниками компаний, а также иными финансово заинтересованными лицами (инвесторы) и органами государственной власти, которая является основным

инструментом, призванным обеспечить баланс интересов участвующих сторон в процессе реализации основных целей деятельности компании одним из направлений которого является удовлетворение потребностей покупателей.

Совет директоров ОАО «РЖД» определяет стратегические направления развития Компании, контролирует деятельность исполнительных органов, играет ведущую роль в обеспечении высоких стандартов корпоративного управления в Компании.

Советы директоров материнской компании, дочерних и зависимых обществ являются представителями акционеров, подотчетны им и несут перед ними ответственность за успешное развитие компании. Совет директоров обеспечивает сохранность и рост благосостояния акционеров, а также защиту и возможность реализации ими своих прав.

Члены Советов директоров дочерних и зависимых обществ должны руководствоваться в своей деятельности следующими основными принципами:

- осуществлять свою деятельность в интересах всех акционеров и общества в целом;
- высказывать свое независимое мнение и отстаивать его, если он полагает, что это отвечает компании в целом;
- раскрывать честно и в полном объеме информацию о своей заинтересованности в заключении обществом сделок.

Одной из ключевых проблем, в этом случае, служит необходимость четкого разделения взаимоотношений между Советом директоров и менеджментом. Данный процесс достаточно сложный и болезненный, причем не только с точки зрения отчетности или подотчетности, но и разделения рисков, ответственности за предоставление адекватной информации, определения стратегии и политики компании в целом.

Реализация особенностей корпоративного управления ОАО «РЖД», как компании с государственным участием в капитале, требует

представления многообразных внутрикорпоративных факторов в виде определений системы, позволяющей в конечном итоге регламентировать процесс корпоративного управления, отработать принципиальные установки по её функционированию, разработать систему конкретных норм и правил корпоративного взаимодействия и регулирования. Ядром такой системы является организационный механизм корпоративного управления.

Все участники корпоративных отношений ОАО «РЖД» по-разному взаимодействуют между собой и имеют различные интересы, которые совпадают в одних сферах, но могут расходиться в других. Для наибольшей нейтрализации проблем в системе корпоративного управления в компании с государственным участием ОАО «РЖД» необходимо:

- соблюдение интересов государства и компании в целом,
- совершенствование процедур, обеспечивающие повышение ответственности членов советов директоров, сокращение политического влияния на их деятельность,
- согласование стратегии развития компании с государственными программами развития отрасли,
- соблюдение государственной ответственности при участии в совете директоров государственных должностных лиц,
- соблюдение отчетности результатов деятельности компании по достижению стратегических целей, поставленных государством и предоставление обществу и ее представителям количественную и надежную информацию о том, каким образом осуществлялось управление компанией в интересах ее собственника.

Проблемы корпоративного управления напрямую зависят от структуры собственности компании.

В компаниях, где 100% акций принадлежат государству, модель корпоративного управления будет эффективной при той структуре совета

директоров, где ее члены будут лично заинтересованы в экономической эффективности компании.

В компаниях, со смешанной государственной – частной собственностью модель корпоративного управления является эффективной при сбалансированном составе членов совета директоров и полной прозрачности целей деятельности, предполагаемых решений для достижения этих целей.

Создание эффективной системы корпоративного управления на предприятиях с государственным участием является неотъемлемой частью создания национальной модели корпоративного управления в России.

В настоящее время корпоративное управление в компаниях с государственным участием имеет невысокий уровень. Государству необходимо формировать такие механизмы, которые будут ориентированы на определение приоритетов, прозрачности и контроля за эффективностью компании. Реализация таких мероприятий может способствовать более полному удовлетворению интересов государства как акционера и менеджмента компании, как следствие, повышению эффективности корпоративного управления в компаниях с государственным участием, что, в свою очередь, благоприятно отразится на национальной экономике.

#### **2.4. Формы и механизмы корпоративного контроля**

Возможность субъектов акционерных отношений оказывать постоянное влияние на принятие тактических и стратегических решений получила название *корпоративного контроля*. В широком смысле корпоративный контроль - это вся совокупность возможностей извлечения выгоды от деятельности корпорации. При этом корпоративный контроль реализуется через систему корпоративного управления. Контролировать деятельность корпорации – значит иметь возможность определять ее стратегию, политику, выбор долгосрочных целей и программ, иметь решающее влияние. Контролировать деятельность корпорации – значит

иметь возможность определять ее стратегию, политику, выбор долгосрочных целей и программ, иметь решающее влияние.

Под корпоративным контролем можно понимать возможность субъектов корпоративных правоотношений непосредственно либо опосредованно определять, формулировать, принимать решения, связанные с тактикой и стратегией деятельности акционерного общества, или влиять на их принятие.

Формы корпоративного контроля:

- акционерный контроль, который в свою очередь подразделяется на абсолютный (непосредственный) и относительный (опосредованный);
- управленческий контроль, который в свою очередь можно разделить на должностной управленческий контроль и специальный управленческий контроль;
- государственный контроль.

Контроль - это и есть не что иное, как некая управленческая деятельность, задачей которой в том числе является количественная и качественная оценка и учет результатов деятельности акционерного общества, а также всестороннего и надлежащего соблюдения прав акционеров.

Эффективный внутренний контроль позволяет регулярно выявлять и оценивать существенные риски: кредитный риск, страховой риск, риск введения валютных ограничений, рыночный риск, процентный риск, риск ликвидности, правовой риск, риски, связанные с проведением операций с векселями и другими аналогичными платежными инструментами.

При утверждении процедур по управлению рисками совету директоров необходимо стремиться к достижению оптимального баланса между риском и доходностью для общества в целом при соблюдении норм законодательства и положений устава общества.

В контрольно-ревизионную службу предоставляются соответствующие документы, необходимые для своевременного анализа и



обоснованного вывода о соответствии проведенной операции финансово-хозяйственному плану общества и установленному в обществе порядку такой операции. Соответствующий порядок устанавливается внутренним документом общества.

Контрольно-ревизионная служба ведет учет выявленных нарушений при осуществлении хозяйственных операций и предоставляет информацию о таких нарушениях комитету по аудиту.

Финансово-хозяйственный план является основным документом, регулирующим финансово-хозяйственную деятельность общества. Все операции должны совершаться в соответствии с этим планом.

Порядок проведения проверок ревизионной комиссией общества должен обеспечить эффективность данного механизма контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

В соответствии с законодательством проведение годовых и внеочередных проверок является одним из основных механизмов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

В ходе внеочередной проверки могут проверяться как отдельная хозяйственная операция общества, так и хозяйственные операции за отдельный период времени.

Эффективность контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества повышается, когда ревизионная комиссия работает в тесном сотрудничестве с комитетом по аудиту. Она предоставляет этому комитету полную информацию о своей деятельности, проводимых расследованиях и составляемых заключениях.

Важная роль в финансовом контроле принадлежит аудиторским проверкам. Аудиторская проверка должна проводиться таким образом, чтобы ее результатом стало получение объективной и полной информации о деятельности общества.

При этом акционеры общества, потенциальные инвесторы и иные заинтересованные лица формируют свое мнение об обществе на основании информации о его деятельности.

Аудиторские организации (аудитор) могут выявить нарушения, но не могут их исправить. При выявлении тех или иных нарушений исполнительные органы обязаны принимать необходимые меры к устранению нарушений и минимизации их последствий.

Кроме того, аудиторские организации при выявлении нарушений должны требовать исправления информации, включенной в регулярно раскрываемые отчеты о хозяйственной деятельности общества.

Контроль за устранением выявленных нарушений является гарантией их устранения и обеспечивает достоверность предоставляемой акционерам информации. Осуществление такого контроля можно поручить комитету по аудиту общества.

Аудиторские организации (аудиторы) проверяют соответствие финансовой отчетности, используемой обществом, российским правилам бухгалтерского учета, а в случае если общество готовится к выходу на международный рынок и принимает на себя обязательство следовать международным стандартам финансовой отчетности, то на соответствие международным стандартам.

Совет директоров как орган общества, ответственный за подготовку вопросов, выносимых на общее собрание акционеров, в том числе вопроса о выборе аудитора общества, в первую очередь заинтересован в выборе независимой аудиторской организации (аудитора), способной вести эффективную и объективную проверку финансово-хозяйственной деятельности общества.

Комитет по аудиту должен оценивать кандидатов в аудиторские организации (аудиторы) общества и предоставлять оценку таких кандидатов совету директоров, а совет директоров обосновывать свои рекомендации в

отношении выбора аудиторской организации на общем собрании акционеров общества.

Конкурентные позиции любой акционерной компании зависят от качества стратегических и финансовых решений, принимаемых высшим уровнем управления, представленных советом директоров и менеджерами. Корпоративный контроль позволит сгладить возникающие конфликты в акционерном обществе.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные характеристики различных моделей корпоративного управления
2. В чем заключаются отличительные особенности семейной модели корпоративного управления?
3. Сформулируйте компоненты, которые оказывают влияние на формирование той или иной модели корпоративного управления.
4. Почему в настоящее время очень сложно охарактеризовать отличительные черты и особенности российской модели корпоративного управления?
5. Назовите преимущества и недостатки такой формы корпоративного управления, где государство является акционером компании.
6. Дайте характеристику организации корпоративного управления ОАО «РЖД»
7. В чем заключается сущность и содержание корпоративного контроля?
8. Назовите формы корпоративного контроля.

## ГЛАВА 3. ХОЛДИНГОВАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

### 3.1. Исторический отечественный и зарубежный опыт корпоративных трансформаций в сфере транспорта

Вопросы взаимоотношений государства, являвшегося собственником казенных железных дорог, и компаний – владельцев частных дорог, вопросы конкуренции дорог разного вида собственности, центрального и местного управления железными дорогами и ряд других на протяжении всей истории существования железнодорожного транспорта не теряли своей актуальности.

Железные дороги с 30-х годов XIX века имели значительное преимущество перед другими видами транспорта в период их становления и развития в России: быстрота движения, непрерывность и всепогодность работы, комфорт, гарантии срока доставки, высокая грузоподъемность подвижного состава и дешевизна перевозок.

В 1881 г. начался период государственствления железных дорог, предпосылками которого стали требования по созданию единой тарифной системы и Устава железных дорог. Другой причиной национализации стало массовое банкротство и развал железнодорожного хозяйства частных дорог. В 90-х годах прошлого века наряду с финансовой несостоятельностью железных дорог важным мотивом стала необходимость реорганизации и централизации сети. Эта задача требовала слияния ряда дорог в единые, крупные магистрали, которые объединили перевозки в масштабах отдельных экономических районов России. Поэтому выкуп одной дороги нередко предreshал выкуп смежной с ней линии. С 1881 по 1900 гг. было выкуплено 37 частных железных дорог общей длиной 21 тыс. верст - около 40% протяженности всей сети.

С 90-х годов XIX века начался период экономического подъема, который характеризовался усилением монополистических тенденций в промышленности, а также концентрации и централизации капитала путем слияния и укрупнения железнодорожных обществ. В этот период

сформировался новый тип укрупненных железнодорожных предприятий смешанного типа собственности (государственной с привлечением частного капитала).

С 1890 г. под руководством С.Ю. Витте, занимающего тогда пост директора Департамента железнодорожных дел и министра финансов И.А.Вышнеградского была разработана программа борьбы за бездефицитность железных дорог России. Эта программа основывалась на привлечении частного капитала и создании в России укрупненных железных дорог с тесным участием государства в их финансовой деятельности. Для стимулирования привлечения частного капитала правительство содействовало созданию акционерных обществ, причем оно гарантировало этим обществам минимальный уровень рентабельности 5% годовых. Если собственная рентабельность общества была менее 5%, то государство доплачивало разницу.

В течение XIX столетия в практике России эксплуатации российских железных дорог постепенно выявились приоритеты, и сложилась устойчивая система отношений государственного и частного капитала.

В Англии, например, перевозка грузов была делом частной предприимчивости, и на открытие каждой новой дороги требовалось лишь разрешение парламента. Недостатков в предприимчивости не было, и концессии на железные дороги раздавались во множестве. Конкуренция между предпринимателями привела к подкупам парламентских деятелей. Железнодорожных обществ вскоре возникло до двухсот, причем линии их большей частью конкурировали между собой, а вследствие этого началось необузданное соперничество тарифами. Тарифы для перевозки между конечными станциями, для которых преимущественно опасна конкуренция, понижались до минимума, тогда как для промежуточных пунктов они повышались до максимума. Такая система тарификации дала плохие последствия для торговли и промышленности, и железные дороги вызвали в обществе негодование. В результате правительство Англии внесло изменения

в железнодорожное дело, общества стали входить между собой в соглашения, и в результате было образовано семь крупных акционерных компаний, которые разделили между собой рынок.

В Северо-Американских Соединенных Штатах между железнодорожными обществами наблюдались «тарифные войны», от которых разорялись и сами дороги, и входившие в район их отрасли промышленности. Государственной властью были предприняты попытки упорядочить происходящие процессы: назначались правительственные комиссии, издавались законодательные акты. Но предпринятые действия не способствовали улучшению ситуации на рынке железнодорожных перевозок.

Полную противоположность этой системе представляет система сооружения и эксплуатации железных дорог, принятая в Бельгии. Бельгийское правительство сосредоточило железнодорожное дело в руках государства, которое строило дороги и управляло движением по ним. Впоследствии, в виду недостатка средств, были привлечены частные предприниматели, что вызвало конкуренцию между частными и казенными дорогами возникла конкуренция. В последствии, правительство начало выкупать частные линии.

В Пруссии первые линии были построены на средства казны, затем были привлечены частные капиталы, а когда участие частных предпринимателей стало оказываться негативно, правительство начало выкупать их дороги. В течение 80-х годов XIX века выкуп был сделан в обширных размерах, так в эксплуатации акционерных обществ осталось не более 7 — 8% всей сети.

США, Франция, Германия и Великобритания использовали различные формы собственности на железные дороги и общественный строй этих стран был основан на частнокапиталистическом способе производства. Объединяло этих стран общность в развитии отношений приватизации, национализации и денационализации железных дорог. Начиная с конца 60-х годов XX века, наблюдался процесс денационализации и дерегулирования транспортных систем. Эти процессы

были законодательно закреплены, что стало гарантией заинтересованности государства в приватизации (дерегулирования) железных дорог.

В России была применена система, заимствованная из Франции. Правительство привлекало к участию частных предпринимателей, выдавая им концессии на постройку и эксплуатацию железных дорог на льготных условиях, которое состояло в том, что казна гарантировала предпринимателям чистый доход в размере 5% на затраченный капитал. Таким образом, фактически все железные дороги строились на государственные средства или на средства, гарантированные государством, которые в последствии были выражены в большие финансовые задолженности, в результате управление всем железнодорожным делом было передано частным предпринимателям и почти в бесконтрольное ведение.

Такая система имела много недостатков. С одной стороны, риск предприятий несло государство, а с другой, страна подвергалась всем последствиям монополизма на дорогах частных предпринимателей. Железнодорожный транспорт в России был разделен между многими железнодорожными обществами, самостоятельные действия которых негативно сказывались на экономической жизни страны.

Правительство России в последствии начало выкупать частные железные дороги, а те общества, которые остались при своих линиях, согласились внести в уставы изменения в пользу казны (табл. 3.1.).

Новая железнодорожная политика на рубеже XIX и XX веков стала проводиться опережающими темпами, что к 1912 г. около 70 % сети магистральных железных дорог находилось в собственности казны, а над остальными дорогами, принадлежащими акционерным обществам,

Таблица 3.1.

## Акционерные компании в царской России

	Акционерные общества, всего	Создаваемые на период строительства с последующей эксплуатацией		Создаваемые на период строительства				Общества, создаваемые с целью эксплуатации на базе ранее построенных линий			
			% к всего	с последующим выкупом государством	% к всего	на начале возврата строительной стоимости	% к всего	путем приобретения участка или дороги у правительства	% к всего	путем слияния нескольких дорог на базе существующих	% к всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Количество	154	129	83,7	6	3,75	5	3,12	7	4,3	7	5,0
Размер капитала (млн. руб.)	3489,0	3186,0	91,3	71,7	2,05	31,0	0,88	200,4	5,7	2103,8	60,2
в том числе:											
- акционерного капитала	872,45	796,5	91,2	20,8	2,38	1,0	0,45	51,13	5,8	107,8	12,3
% к всего	25,0	25,0		29,0		12,9		25,5		5,1	
-облигационного капитала	2616,5	2889,5	91,3	50,8	1,94	27,0	1,03	149,27	5,7	998,0	38,1
% к всего	74,9	74,9		70,9		87,1		74,4		47,4	



правительство получило постоянный надзор, как в тарифном, так и в финансовом отношении.

Основными мотивами выкупа на начальной стадии были причины финансового банкротства акционерных обществ, в последующем – необходимость реорганизации и централизации сети. Эта задача требовала объединения ряда железных дорог в единые крупные магистрали, которые объединяли перевозки в масштабах отдельных районов России.

В историческом опыте России развития железнодорожного транспорта есть немало полезных разработок, которые не потеряли актуальности в настоящее время. Среди них разработки о тарифной политике; материальной заинтересованности железнодорожников; разгосударствлении железных дорог и их укрупнение; создание железнодорожных предприятий смешанного типа и др.

Методы и принципы управления экономикой от периода к периоду меняются: период свободной конкуренции ранней стадии развития капитализма, завершившийся в конце XIX века, сменился этапом государственно-монополистического капитализма, отличительная чертой которого является участие государства в экономическом развитии страны. Интерес представляет анализ структурных преобразований и методов управления на железных дорогах дореволюционной России, так как проблемы того времени были в основном схожи с современными.

Новая железнодорожная политика на рубеже XIX и XX веков стала проводиться опережающими темпами, что к 1912 г. около 70 % сети магистральных железных дорог находилось в собственности казны, а над остальными дорогами, принадлежащими акционерным обществам, правительство получило постоянный надзор, как в тарифном, так и в финансовом отношении.

Основными мотивами выкупа на начальной стадии были причины финансового банкротства акционерных обществ, в последующем – необходимость реорганизации и централизации сети. Эта задача требовала

объединения ряда железных дорог в единые крупные магистрали, которые объединяли перевозки в масштабах отдельных районов России.

В историческом опыте России развития железнодорожного транспорта есть немало полезных разработок, которые не потеряли актуальности в настоящее время. Среди них: разработки о тарифной политике; материальной заинтересованности железнодорожников; разгосударствлении железных дорог и их укрупнение; создание железнодорожных предприятий смешанного типа и др. Методы и принципы управления экономикой от периода к периоду меняются: период свободной конкуренции ранней стадии развития капитализма, завершившийся в конце XIX века, сменился этапом государственно-монополистического капитализма, отличительной чертой которого является участие государства в экономическом развитии страны.

Интерес представляет анализ структурных преобразований и методов управления на железных дорогах дореволюционной России, так как проблемы того времени были в основном схожи с современными.

### **3.2. Формирование организационной структуры ОАО «РЖД»**

Основные положения структурного реформирования железнодорожного транспорта в России были определены Указами Президента Российской Федерации от 16 мая 1996 г. № 732 и от 26 апреля 1997 г. № 426, а также Концепцией структурной реформы федерального железнодорожного транспорта, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15 мая 1998 г. № 448. В развитие указанных нормативных документов Правительство Российской Федерации на заседании 9 ноября 2000 г. (Протокол № 37) определило следующие цели структурной реформы на железнодорожном транспорте:

- повышение устойчивости работы железнодорожного транспорта, его доступности, безопасности и качества предоставляемых им услуг для

обеспечения единого экономического пространства страны и общенационального экономического развития;

- формирование единой гармоничной транспортной системы страны;
- снижение совокупных народно-хозяйственных затрат на перевозки грузов железнодорожным транспортом;
- удовлетворение растущего спроса на услуги железнодорожного транспорта.

ОАО «Российские железные дороги» учреждено Постановлением Правительства Российской Федерации о создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги» от 18 сентября 2003 года № 585. В ведение общества были переданы хозяйственные функции МПС РФ (постановление Правительства РФ от 18 мая 2001 года № 384 «О программе структурной реформы на железнодорожном транспорте»). Общество приступило к работе с 1 октября 2003 года. В настоящее время ОАО «РЖД» является одно из немногих крупных корпораций России по объему активов: 4,3 трлн руб. на 31 декабря 2012 года по РСБУ.

100% акций ОАО «РЖД» принадлежат государству.

Первоочередной задачей, стоящей перед ОАО «РЖД», являлась разработка стратегии её развития. Основной стратегией развития Компании было определение её миссии, которая состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышение эффективности деятельности, качества услуг и глобальной интеграции в Евроазиатскую транспортную систему и её стратегических целей.

В настоящее время миссия ОАО «РЖД» заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение

задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования<sup>11</sup>.

ОАО «РЖД» входит в число самых крупных в мире грузовых перевозчиков (третье место по грузообороту); занимает четвертое место в мире в сегменте пассажирских железнодорожных перевозок.

Главными целями ОАО «РЖД» являются обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом.

По своему масштабу ОАО «РЖД» имеет глобальные стратегические задачи:

- ✓ Увеличение масштаба транспортного бизнеса.
- ✓ Повышение производственно-экономической эффективности
- ✓ Повышение качества работы и безопасности перевозок
- ✓ Глубокая интеграция в Евразийскую транспортную систему.
- ✓ Повышение финансовой устойчивости и эффективности

Компания ОАО «РЖД» является самой крупной в мире компанией:

- Владеет третьей в мире по протяженностью сетью железных дорог (Эксплуатационная длина железных дорог 85,2 тыс км);
- Вторая в мире по протяженности электрифицированных дорог (длина электрифицированных железных дорог 43,3 тыс.км);
- Один из крупнейших коммерческих работодателей в России (численность работников 935,7 тыс.человек);
- Один из мировых лидеров в сегменте пассажирских перевозок (доля в совокупном пассажирообороте РФ 30,5 %);
- Один из мировых лидеров по размеру грузооборота (доля железных дорог в грузообороте транспортной системы (без учета трубопроводного транспорта) 85,4%).

---

<sup>11</sup> [www.rzd.ru](http://www.rzd.ru)

Ключевые показатели деятельности ОАО «РЖД» за 2009-2013 года представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Ключевые показатели деятельности ОАО «РЖД» за 2009–2013 гг.

Показатели	Года				
	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Объемные и качественные показатели</i>					
Погрузка, млн. тонн	1108,2	1205,8	1241,5	1271,9	1236,8
Грузооборот в т. ч., млрд ткм:	2271,3	2501,8	2704,8	2782,6	2813,1
Без учета пробега вагонов иных собственников в порожнем состоянии	1865,3	2011,3	2127,8	2222,4	2196,2
Вагонов иных собственников в порожнем состоянии	406	490,5	576,9	560,2	616,9
Пассажиروоборот, млрд пас-км	151,5	138,9	139,8	144,6	138,5
В дальнем следовании, в т.ч.	113,3	110,9	110,5	113	105,8
ОАО «РЖД»	0,02	1,2	1,5	1,8	1,9
В пригородном сообщении	38,2	28	29,3	31,6	32,7
Перевезено пассажиров, млн чел	1136,9	946,5	993,1	1058,8	1079,6
В дальнем следовании, в т.ч.	117,5	114,9	114,8	116,6	110,7
ОАО «РЖД»	0,027	1,93	2,8	3,2	3,8
В пригородном сообщении	1019,4	831,6	878,3	942,2	968,8
Предоставление услуг инфраструктуры сторонним перевозчикам, млн ваг-км	0	4174,3	5640,9	5558,8	5365,3
В дальнем следовании, в т.ч.	0	3405,3	4323	4252,1	4102,5
В пригородном сообщении	0	769	1317,9	1306,7	1262,6
<i>Показатели операционной эффективности</i>					
Участковая скорость движения грузового поезда, км/час	41,6	41,2	37,1	36	36,8
Техническая скорость	49,3	46,5	45,2	45,2	45,6

Показатели	Года				
	2009	2010	2011	2012	2013
движения грузового поезда, км/час					
Оборот грузового вагона, сут.	7,45	13,44	14,4	15,49	16,92
Средний вес грузового вагона, тонн	3855	3667	3868	3891	3911
Прирост производительности труда, %	1,8	17,2	17,5	4,5	4,3
Средняя скорость доставки грузовых отправок км/сут	290	274	247	219	222
Доля, отправок, доставленных в нормативный (договорной) срок, %49,3	90,5	87,2	81,5	72,5	77,5

Корпорация железнодорожного транспорта имеет многоуровневую, масштабируемую, в основном дивизиональную структуру управления. Структурные подразделения ОАО «РЖД» сформированы по принципу территориального объединения производственного комплекса.

Система корпоративного управления ОАО «РЖД» может быть представлена в виде иерархии, элементами которой являются узлы управления, включающие в себя: функции, полномочия, методы управления конкретным структурным элементом корпорации и др.

На заседании Совета директоров была утверждена измененная организационная структура управления ОАО «РЖД» (рис.3.1.): материнская компания и подконтрольные дочерние и зависимые общества, сформированные по территориальному и функциональному признакам.

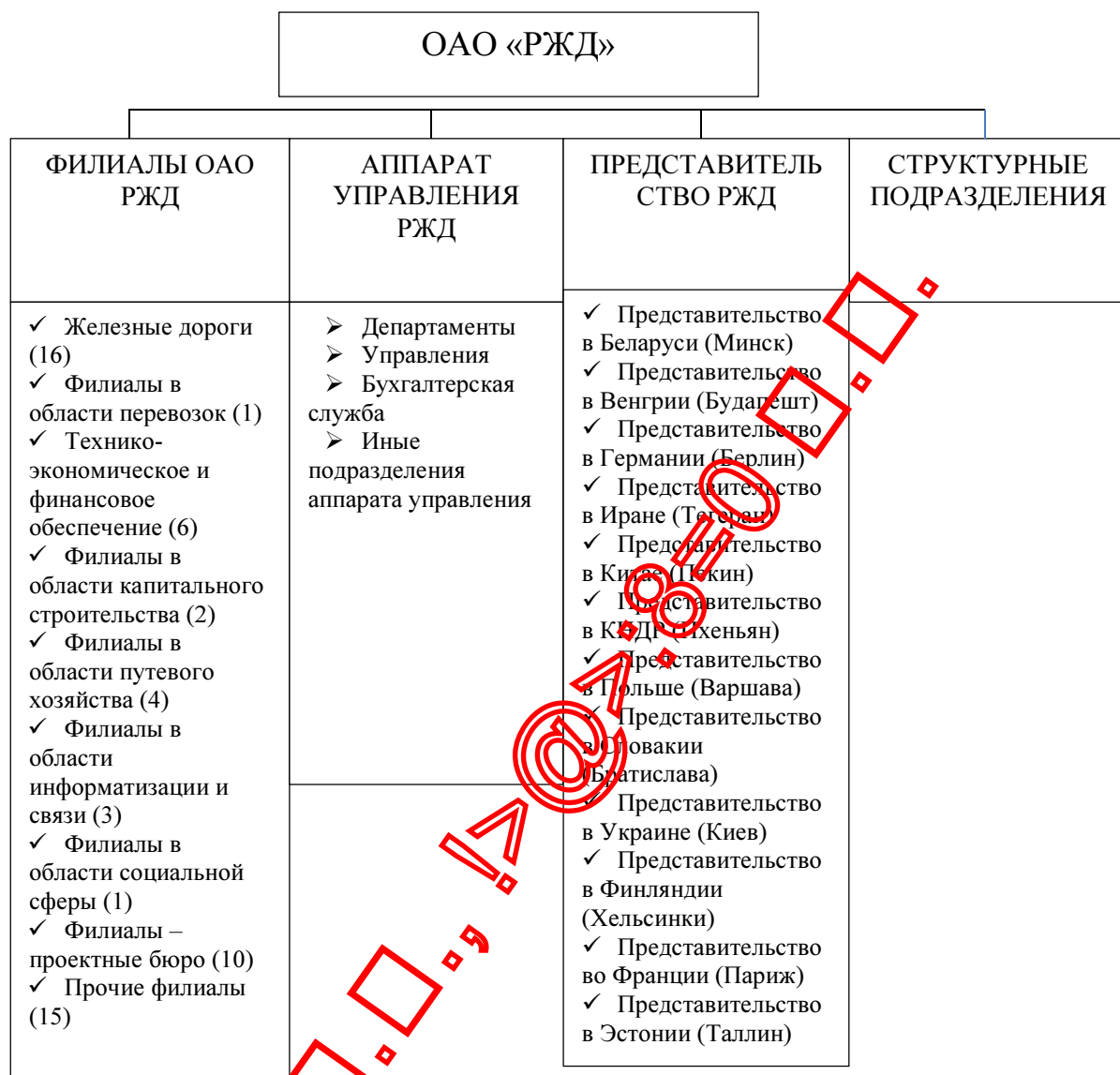


Рис. 3.1. Организационная структура ОАО «РЖД» (по состоянию на 2012 год)

Целевая организационная модель холдинга «РЖД» представляет собой взаимосвязанный комплекс пяти ключевых бизнес-блоков, решающих свои определенные задачи по повышению эффективности, формированию и диверсификации предлагаемых услуг и росту их доходности, внедрению новых технических и технологических решений.

Центром принятия стратегических решений и формирования общей политики и стандартов будет Корпоративный центр – комплекс

подразделений ОАО «РЖД», специализирующихся на управлении Холдингом как набором бизнес-единиц:

1. Перевозочный и логистический бизнес-блок. Формирование диверсифицированной продуктовой корзины холдинга «РЖД» с переходом от оказания преимущественно услуг по перевозкам к предоставлению грузовладельцам комплексных интегрированных услуг по принципу «от двери до двери», последовательным расширением спектра с 2PL до 3PL, 4PL услуг, формированию глобальных логистических цепочек.

2. Пассажирские перевозки и сервис. Расширение предложения потребителям современных транспортных услуг, предусматривающих ускорение и увеличение мультимодальности перевозок, повышение качества традиционного сервиса в поездах и сопутствующих перевозке сферах, в том числе, расширение сферы скоростных и высокоскоростных перевозок между крупнейшими агломерациями страны на основе государственных решений современных эффективных технологий.

3. Инфраструктура. Данный блок играет фундаментальную роль в развитии остальных блоков. Снижение издержек инфраструктуры, повышение возможностей для создания новых перевозочных и логистических продуктов (скорость, надежность оказания услуг инфраструктуры, повышение провозных способностей), модернизация сети и строительство окупаемых дополнительных главных путей под возрастающие объемы перевозок, увеличение эффективности управления движением и локомотивной тяги.

4. Международный инжиниринг и транспортное строительство. Укрепление и расширение присутствия холдинга «РЖД» на рынке международного железнодорожного инжиниринга и инфраструктурного транспортного строительства, создание заделов для расширения других видов бизнеса Компании на рынках присутствия в качестве подрядчика при сооружении инфраструктурных объектов.



5. Социальный блок. Повышение конкурентоспособности Компании как работодателя; привлечение и закрепление в холдинге «РЖД» персонала необходимой квалификации, его непрерывное развитие; социальная поддержка и предоставление услуг здравоохранения.

Иерархическая организационная структура корпоративного управления ОАО «РЖД» имеет частный случай, когда все 100% акций ОАО «РЖД» в соответствии с Федеральным законом «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» находятся в государственной собственности. В организационной структуре ОАО «РЖД» можно выделить следующие уровни управления (рис.3.1.):

- первый: субъекты управления акционерным обществом;
- второй: управляющая (материнская) компания (центр прибыли);
- третий: уровень территориальных филиалов - железных дорог, представительств и функциональных филиалов акционерного общества (центры эффективности) и их подразделений.

На первом уровне управленческий процесс предусматривает принятие стратегических решений (Общее собрание акционеров и Совет директоров).

На втором уровне (Президент и Правление) осуществляется интеграция функций непосредственного ведения хозяйственной деятельности, концентрация ответственности и полномочий в рамках реализации управленческих решений, принятых на первом уровне.

Особенностью третьего уровня является сосредоточение на конкретных технологических операциях и эффективном использовании всех видов ресурсов в рамках единого производственного процесса.

Структура управления аппарата ОАО «РЖД» включает в себя различные типы организационных структур управления. Организация управления Президента и Вице-президентов компании построена по аналогии с линейно-функциональной структурой управления. Управление

между Вице-президентами и прикрепленные к каждому Департаменты имеют дивизиональную структуру организации управления.

Уровни управления акционерного общества, процедуры принятия управленческих решений определяются Федеральными законами, нормативными правовыми актами РФ, Уставом ОАО «РЖД», положениями о Совете Директоров и Правлении, приказами и другими нормативными документами ОАО «РЖД».

На организационную структуру управления ОАО «РЖД» оказывает влияние некоторые факторы внешнего окружения<sup>12</sup>:

- ✓ Экономическое положение в России
- ✓ Процедуры установления тарифов
- ✓ Валютные курсы
- ✓ Субсидии из федерального и местного бюджетов
- ✓ Превышение текущих обязательств над текущими активами

*Экономическое положение в России.*

Российская экономика подвержена влиянию рыночных колебаний и снижения темпов экономического развития в мировой экономике. Мировой финансовый кризис привел к неопределенности относительно будущего экономического роста, доступности финансирования и стоимости капитала. В настоящее время в российской экономике наблюдаются признаки стагнации, и прогнозируемые темпы роста ВВП пересматриваются в сторону понижения, как российским правительством, так и международными организациями. Эти факторы, а также потенциальный негативный эффект на российскую экономику кризисной ситуации в Украине, могут в будущем негативно повлиять на финансовое положение, операционные результаты и экономические перспективы ОАО «РЖД».

*Процедуры установления тарифов*

---

<sup>12</sup> Аудиторское заключение о консолидированной финансовой отчетности ОАО «Российские железные дороги» и его дочерних компаний за 2013 год

Тарифы на транспортные услуги, оказываемые ОАО «РЖД», устанавливаются Правительством РФ на основании ожидаемых значений основных макроэкономических параметров и потребностей Компании в финансировании текущих расходов, капитальных вложений и выплате займов. Федеральная служба по Тарифам РФ (ФСТ) устанавливает тарифы на грузовые перевозки, осуществляемые ОАО «РЖД» (за исключением транзитных перевозок через территорию России), и на определённые виды пассажирских перевозок (пассажирские перевозки дальнего следования третьего и четвертого классов) для ОАО «Федеральная Пассажирская Компания», дочерней компании ОАО «РЖД». Тарифы на грузовые перевозки согласовываются на ежегодной основе заинтересованными государствами и устанавливаются межправительственными соглашениями. Российскую Федерация в международных переговорах о величине тарифов представляет Министерство транспорта РФ.

Тарифы по перевозке на дальние пассажирские перевозки классов люкс, первый и второй, не регулируются и являются объектом рыночного ценообразования. Тарифы по пригородным пассажирским перевозкам регулируются региональными органами власти. Международные тарифы по пассажирским перевозкам устанавливаются в соответствии с межправительственными и межведомственными соглашениями, и различаются в зависимости от стран-участниц.

На данный момент невозможно предвидеть, последуют ли в будущем времени какие-либо изменения в области регулирования тарифов.

#### *Субсидии из федерального и местных бюджетов*

ОАО «РЖД» постоянно получает субсидии от федеральных и местных органов власти для компенсации эффектов тарифного регулирования в области пассажирских и грузовых перевозок.

#### *Превышение текущих обязательств над текущими активами*

Ежегодно в Компании наблюдается превышение текущих обязательств над текущими активами. Например, ОАО «РЖД» в 2013 г краткосрочные

обязательства превысили ее текущие активы, что связано это было с тем, что текущие обязательства в значительной мере представлены кредиторской задолженностью перед поставщиками за оказание услуг по строительству, развитию, модернизации и ремонту основных средств в рамках инвестиционной программы Компании, а также авансами, полученными за перевозку по причине того, что основная часть продаж транспортных услуг Компании осуществлялась на условиях предоплаты.

Процедуры принятия управленческих решений на уровне центрального аппарата отражаются в соответствующих регламентах корпоративного управления ОАО «РЖД», положениях о финансово-экономическом планировании, бюджетировании и других документах.

Повышение эффективности и качества работы коллегиальных органов управления и, прежде всего, Совета директоров компании будет достигаться за счет:

- создания эффективной системы распределения полномочий между органами управления обществами – общим собранием акционеров, Советом директоров, коллегиальными исполнительными органами управления и Президентом компании;
- развития института профессиональных членов Советов директоров;
- увеличения количества независимых директоров в составах Советов директоров;
- создания при Советах директоров совещательных и рабочих органов – комитетов, рабочих групп, и иных органов;
- регламентации информационной политики в рамках Общества.

Основой взаимодействия уровней системы корпоративного управления ОАО «РЖД» являются: иерархическая подчиненность, внутрикорпоративное планирование хозяйственной деятельности, отчетность, анализ и контроль.

Для целей управления в ОАО «РЖД» разбита по подразделениям, определяемым спецификой оказываемых ими услуг и имеет пять отчетных организационных сегментов:

1. Сегмент «Грузовые перевозки ОАО «РЖД»» включает услуги по перевозке грузов, оказываемые Компанией.

2. Сегмент «Пассажирские перевозки дальнего следования» включает все услуги по перевозке пассажиров между регионами, осуществляемые ОАО «РЖД», и сформирован пассажирскими перевозками дальнего следования, осуществляемые ОАО «РЖД», и пассажирскими перевозками дальнего следования, осуществляемыми ОАО «Федеральная Пассажирская Компания», дочерним обществом Компании.

3. Сегмент «Вспомогательная деятельность» включает услуги по ремонту и техническому обслуживанию подвижного состава, по перепродаже электроэнергии, строительные и иные услуги, оказываемые филиалами Компании.

4. Сегмент «Грузовые перевозки дочерних компаний» включают услуги по перевозке грузов, осуществляемые дочерними предприятиями ОАО «РЖД».

5. Сегмент «Логистические услуги Группы Gefco»<sup>13</sup>.

6. «Все прочие сегменты» включают дочерних предприятий Компании, оказывающих услуги, связанные с пассажирскими перевозками в пригородном сообщении, телекоммуникационными услугами,

Структура управления корпорации ОАО «РЖД» определяется характером и скоростью прохождения информации по иерархической лестнице управляющей системы. Значимость этого фактора обуславливается тем, что от него во многом зависят быстрота реакции на изменения во внешней среде и оперативность принятия решений, степень загруженности

---

<sup>13</sup> В 2013 г ОАО «РЖД» выделила дополнительный отчетный сегмент «Логистические услуги Группы Gefco», представленный операциями Группы Gefco, контроль над которой ОАО «РЖД» приобрела в декабре 2012 года.

высших менеджеров, конфиденциальность и другие факторы, в той или иной форме и степени, влияющие на деятельность организации.

Ключевыми элементами организационной структуры управления ОАО «РЖД» являются: охватывающая все уровни управления система бюджетирования хозяйственной деятельности, формирование взаимосвязи между производственными планами и бюджетами, поддержание баланса между источниками финансирования и направлениями расходованием средств.

Преимуществами организационной модели Холдинга являются:

- ✓ четкое разделение полномочий и ответственности за результаты Холдинга в целом и результаты конкретных видов деятельности и бизнеса, возможность оценки деятельности руководителей по ключевым показателям, связанным со стратегическими целями и оперативными задачами;
- ✓ оптимизация уровней управления, оптимизация размещения территориальных органов управления создаваемых бизнес-единиц;
- ✓ повышение качества принятия стратегических решений за счет специализации Корпоративного центра на решении соответствующих задач;
- ✓ повышение оперативности принятия текущих решений за счет передачи ответственности и полномочий руководителям бизнес-единиц.

### **3.3. Система корпоративного управления ОАО «РЖД»**

ОАО «РЖД» следует лучшей практике и стандартам корпоративного управления и признает его необходимым условием эффективности и успешности своей финансово-хозяйственной деятельности, повышения инвестиционной привлекательности компании и ее дочерних обществ, а также обеспечения надлежащего проведения реформы железнодорожного транспорта. С 2005 года ОАО «РЖД» является членом некоммерческого партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению».

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.

Компания продолжает непрерывную работу по совершенствованию системы корпоративного управления, основываясь на российских и международных стандартах и передовой практике корпоративных отношений.

Система корпоративного управления представлена на рисунке 3.2.

### **Общее собрание акционеров**

Все акции общества находятся в собственности Российской Федерации. От имени Российской Федерации полномочия осуществляются Правительством Российской Федерации.

Высшим органом управления ОАО «РЖД» является общее собрание акционеров. Согласно статье 47 Федерального закона «Об акционерных обществах» решения общего собрания акционеров принимаются единственным акционером — Правительством Российской Федерации единолично и оформляются письменно в форме постановлений и распоряжений.

В соответствии с законодательством решения годового общего собрания акционеров принимаются Правительством Российской Федерации не позднее 30 июня.

Решения годового общего собрания акционеров ОАО «РЖД» в 2012 году оформлены распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 июня 2012 г. № 1132-р.

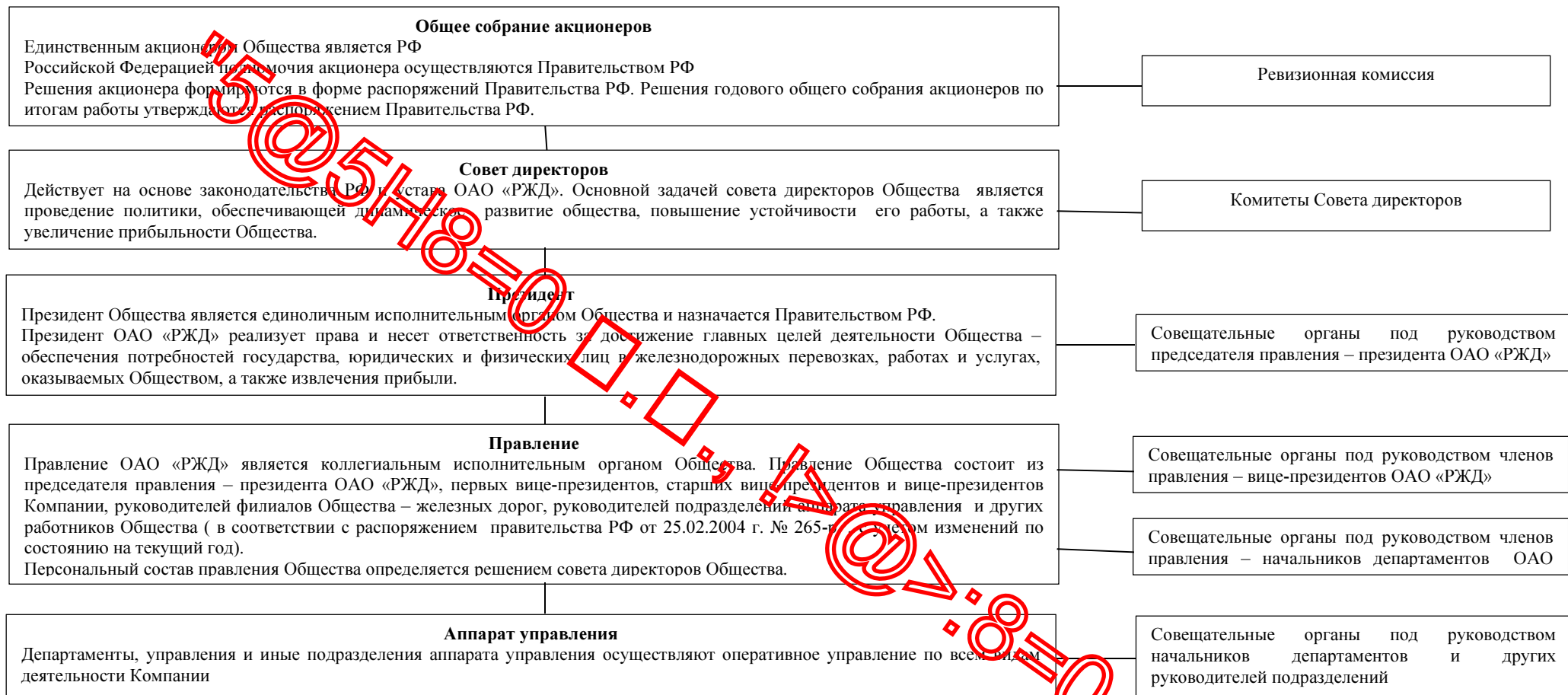


Рис. 3.2. Система корпоративного управления ОАО «РЖД»



## **Совет директоров ОАО «РЖД»**

Совет директоров ОАО «РЖД» осуществляет общее руководство деятельностью общества и действует на основании законодательства Российской Федерации, устава ОАО «РЖД», утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 18 сентября 2003 г. № 585, и Положения о совете директоров ОАО «РЖД», утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2004 г. № 265-р.

Действующий состав совета директоров ОАО «РЖД» избирается на годовом общем собрании акционеров ОАО «РЖД». В соответствии с мировой практикой корпоративного управления в состав совета директоров ОАО «РЖД» с 2008 года избираются независимые директора. Из одиннадцати членов совета директоров (в пять членов совета директоров являются независимыми).

Члены совета директоров долей в уставном капитале ОАО «РЖД» не имеют.

Совет директоров состоит из высокопрофессиональных менеджеров, обладающих необходимыми знаниями и компетенцией для решения долгосрочных стратегических задач развития Общества, имеющих значительный опыт работы в коллегиальных органах управления.

Практика работы совета директоров ОАО «РЖД» показывает высокий уровень вовлеченности членов совета директоров в формирование стратегии ОАО «РЖД» и определение позиции ОАО «РЖД» по взаимодействию с заинтересованными лицами.

Права и обязанности членов совета директоров, их ответственность, а также порядок организации работы совета директоров и принятия ими решений закреплены в Положении о совете директоров, утвержденном Правительством Российской Федерации.

Для обеспечения принятия качественных и своевременных решений при совете директоров ОАО «РЖД» созданы: Комитет по аудиту, рискам

и вознаграждениям совета директоров ОАО «РЖД», а также Комитет по стратегическому планированию совета директоров ОАО «РЖД».

Заседания совета директоров проходят регулярно в соответствии с долгосрочными планами, материалы к заседаниям совета директоров предоставляются заблаговременно, что способствует взвешенности и эффективности принимаемых советом директоров решений.

Внутренними документами Компании закреплена обязанность членов совета директоров раскрывать информацию о владении и сделках с ценными бумагами ОАО «РЖД». Процедуры декларирования членами совета директоров своей аффилированности позволяют снизить риски возникновения конфликта интересов.

### **Комитеты Совета директоров**

Для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки соответствующих рекомендаций совету директоров ОАО «РЖД» в обществе функционируют следующие комитеты:

1. Комитет по стратегическому планированию совета директоров ОАО «РЖД»
2. Комитет по аудиту и рискам совета директоров ОАО «РЖД»
3. Комитет по кадрам и вознаграждениям совета директоров ОАО «РЖД»

В соответствии с решением совета директоров ОАО «РЖД» от 25 ноября 2019 г. в обществе были образованы Комитет по аудиту и рискам совета директоров ОАО «РЖД» и Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ОАО «РЖД». Действовавший ранее Комитет по аудиту, рискам и вознаграждениям совета директоров ОАО «РЖД» упразднен.

Комитет по аудиту и рискам и Комитет по кадрам и вознаграждениям возглавляют независимые директора.

*Комитет по стратегическому планированию*

Комитетом разрабатываются рекомендации Совету директоров ОАО «РЖД» для принятия решений, в том числе, по следующим вопросам:

- ✓ О стратегии развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года;
- ✓ О проектах консолидированного финансового плана ОАО «РЖД» и его основных дочерних и зависимых обществ и инвестиционной программы ОАО «РЖД» на последующие годы;
- ✓ Об итогах проведения публичного технологического и ценового аудита инвестиционных проектов ОАО «РЖД» в 2013 году и рассмотрении проекта корпоративного стандарта «Проведение обязательного технологического и ценового аудита инвестиционных проектов ОАО «РЖД» и его дочерних и зависимых обществ»;
- ✓ О рассмотрении проекта регламента подготовки и принятия решений по установлению (изменению) тарифов, сборов и платы в рамках ценовых пределов, установленных федеральным органом исполнительной власти по регулированию естественных монополий;
- ✓ О внесении изменений в устав ОАО «РЖД», Положение о совете директоров ОАО «РЖД», Федеральный закон «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» и постановление Правительства Российской Федерации от 6 февраля 2004 г. № 57 «Об ограниченных в обороте объектах имущества открытого акционерного общества «Российские железные дороги»;
- ✓ О принципах участия совета директоров ОАО «РЖД» в управлении дочерними и зависимыми обществами;
- ✓ О ходе реализации стратегий развития ключевых ДЗО ОАО «РЖД» и прекращении участия ОАО «РЖД» в ряде ДЗО.

*Комитет по аудиту и рискам*

Комитет по аудиту и рискам совета директоров ОАО «РЖД» подготавливает рекомендации совету директоров ОАО «РЖД» для принятия решений, в том числе, по следующим вопросам:

- Об уменьшении доли ОАО «РЖД» в ряде ДЗО ОАО «РЖД»;
- Об определении позиции ОАО «РЖД» (представителей ОАО «РЖД») на заседании советов директоров ДЗО ОАО «РЖД» по вопросам «Об утверждении бюджета ДЗО ОАО «РЖД»;

- О рекомендациях годовому общему собранию акционеров по вопросам повестки дня (утверждение аудитора общества, утверждение годового отчета общества, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества, в том числе отчета о финансовых результатах, а также о распределении чистой прибыли общества по итогам года и выплате дивидендов);

- О долгосрочном премировании членов правления ОАО «РЖД».

*Комитет по кадрам и вознаграждениям*

Комитет по кадрам и вознаграждениям разрабатывает предложения по совершенствованию системы мотивации труда и премирования членов правления ОАО «РЖД».

### **Корпоративный секретарь**

Корпоративный секретарь ОАО «РЖД» – специальное должностное лицо, в задачи которого входит обеспечение соблюдения органами и должностными лицами общества требований законодательства Российской Федерации, устава и внутренних документов, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров, а также организация мероприятий по разрешению конфликтов, связанных с нарушением прав акционеров, организации взаимодействия между обществом и его акционерами, между органами управления общества.

Корпоративный секретарь назначается и освобождается от должности решением совета директоров общества большинством голосов членов совета директоров. Обязанности корпоративного секретаря определены в Положении о корпоративном секретаре ОАО «РЖД» и аппарате корпоративного секретаря.

## Правление

Правление общества как коллегиальный исполнительный орган осуществляет общее руководство хозяйственной деятельностью общества (за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и уставом общества к компетенции общего собрания акционеров и совета директоров, а также президента общества, если иное не установлено уставом общества).

Основными задачами правления общества являются разработка предложений по стратегии деятельности общества, реализация финансово-хозяйственной политики общества, выработка решений по важнейшим вопросам его текущей хозяйственной деятельности и координация работы его подразделений, повышение эффективности системы внутреннего контроля и системы мониторинга рисков, обеспечение соблюдения прав и законных интересов акционера.

Правление общества осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом общества, решениями общего собрания акционеров и совета директоров общества, настоящим Положением и внутренними документами общества.

Правление действует в интересах общества и подотчетно общему собранию акционеров и совету директоров общества.

К компетенции правления общества относятся следующие вопросы:

1. разработка и представление совету директоров общества приоритетных направлений деятельности общества и перспективных планов их реализации, в том числе годовых бюджетов и инвестиционной программы общества, подготовка для совета директоров общества отчетов об их выполнении, а также разработка и утверждение текущих планов деятельности общества;

2. утверждение внутренних расчетных тарифов, сборов и платы за работы (услуги), выполняемые (оказываемые) обществом, не относящиеся к сфере естественной монополии;

3. утверждение правил, обеспечивающих надлежащую организацию и достоверность бухгалтерского учета в обществе, и своевременное представление ежегодного отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности общества акционерам, кредиторам и в средства массовой информации;

4. представление совету директоров общества проспектов эмиссий ценных бумаг и иных документов, связанных с выпуском ценных бумаг общества;

5. организация выполнения перспективных и текущих планов общества, реализации инвестиционных, финансовых и иных проектов общества;

6. установление порядка учета аффилированных лиц общества;

7. рассмотрение и согласование проектов коллективного договора в обществе, положений об отраслевом негосударственном пенсионном обеспечении, обязательном пенсионном страховании, профессиональном пенсионном страховании и отраслевого тарифного соглашения по железнодорожному транспорту, а также их представление для подписания президенту общества;

8. установление порядка ознакомления акционера с информацией об обществе;

9. установление системы оплаты труда и определение мер мотивации труда работников общества;

10. утверждение внутренних документов общества по вопросам, относящимся к компетенции правления;

решение иных вопросов, связанных с текущей деятельностью общества, внесенных на его рассмотрение председателем правления общества, советом директоров общества или акционером.

Система вознаграждения членов правления ОАО «РЖД», утвержденная советом директоров ОАО «РЖД», разработана в целях повышения эффективности индивидуальной и коллективной работы членов правления,

как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, а также поощрения за фактические успешные результаты деятельности ОАО «РЖД» как единого хозяйствующего субъекта.

Премирование руководителей по итогам работы за год производится на основе результатов выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ) и оценки деятельности правления и ОАО «РЖД» в целом.

Система ключевых показателей утверждена советом директоров ОАО «РЖД» и состоит из следующих уровней:

1. общекорпоративные показатели;
2. функциональные показатели;
3. индивидуальные задачи.

В последующие годы в компании продолжится работа по совершенствованию системы мотивации членов правления. Например, размер совокупного дохода, полученного членами правления ОАО «РЖД» в 2013 году по итогам деятельности компании за 2013 год, составила 1 744,6 млн руб.

#### **Ревизионная комиссия**

Ревизионная комиссия осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества и действует на основании законодательства Российской Федерации, устава ОАО «РЖД» и Положения о ревизионной комиссии ОАО «РЖД», утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2004 г. № 265-р.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности ОАО «РЖД» осуществляют ревизионная комиссия, Комитет по аудиту, рискам и вознаграждениям совета директоров ОАО «РЖД», структурные подразделения ОАО «РЖД» — Центр внутреннего контроля «Желдорконтроль», Центр внутреннего аудита «Желдораудит» и независимый аудитор.

В соответствии с Концепцией организационного развития холдинга «РЖД» на период до 2015 года и Планом мероприятий по реализации функциональной стратегии построения единой системы внутреннего аудита и контроля в холдинге «РЖД», проводится системная и последовательная работа по совершенствованию и развитию функций внутреннего аудита и контроля.

Основными задачами Центров «Желдораудит» и «Желдорконтроль» являются:

- организация и проведение внутреннего аудита, направленного на повышение эффективности и результативности бизнес-процессов ОАО «РЖД», сохранность активов, соблюдение требований законодательства Российской Федерации и внутренних документов ОАО «РЖД»;
- оценка эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками в подразделениях ОАО «РЖД» и в установленном порядке в ДЗО;
- оценка эффективности бизнес-процессов в подразделениях ОАО «РЖД» и в установленном порядке в ДЗО;
- организация и проведение внутреннего контроля, направленного на достижение экономической стабильности, финансовой прозрачности, в подразделениях ОАО «РЖД» и в установленном порядке в дочерних и зависимых обществах ОАО «РЖД»;
- своевременное обеспечение руководства ОАО «РЖД» достоверной информацией о финансово-хозяйственной деятельности, выявленных недостатках, налоговых и финансовых рисках, эффективности бизнес-процессов, надежности процедур внутреннего контроля и управления рисками в подразделениях ОАО «РЖД» и в установленном порядке в ДЗО.

Новые формы и методы работы в области внутреннего аудита и контроля в ОАО «РЖД» основаны на ведущих мировых практиках и международных стандартах деятельности,



что позволяет своевременно выявлять системные недостатки, вырабатывать соответствующие рекомендации по сокращению издержек, снижению потерь доходов и повышению эффективности бизнес-процессов.

ОАО «РЖД» формирует консолидированную финансовую отчетность по *Международным стандартам финансовой отчетности* (МСФО) и проводит ее аудиторскую проверку дважды в год: за первое полугодие отчетного года – в формате обзорной проверки и за отчетный год – в формате аудита. С 2009 года срок подготовки и аудита консолидированной отчетности сокращен на 5 месяцев. Аудитором консолидированной финансовой отчетности ОАО «РЖД» в соответствии с МСФО является компания ООО «Эрнст энд Янг», входящая в ТОП-4 международных аудиторские компании.

Независимую проверку бухгалтерской (финансовой) отчетности ОАО «РЖД» по *российским стандартам* осуществляет Закрытое акционерное общество «БДО»<sup>14</sup>.

Выбор аудитора Компании осуществляется на конкурсной основе в соответствии с требованиями законодательства. Совет директоров рекомендует кандидатуру аудитора, выбранного конкурсной комиссией, на утверждение общему собранию акционеров.

К компетенции ревизионной комиссии относится проверка финансово-хозяйственной деятельности общества по итогам деятельности за год, а также в любое время по своей инициативе, решению совета директоров общества или по требованию акционера; проверка и анализ финансового состояния общества, его платежеспособности, функционирования системы внутреннего контроля и системы управления финансовыми и операционными рисками, ликвидности активов, соотношения собственных и заемных средств; подтверждение достоверности

---

<sup>14</sup> В соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 ноября 2013 года аудитором ОАО «РЖД» на 2013 год утверждено закрытое акционерное общество «БДО» (г. Москва).

данных, содержащихся в годовом отчете общества, годовой бухгалтерской отчетности и иных отчетах, а также других финансовых документах общества; проверка соответствия решений по вопросам финансово-хозяйственной деятельности, принимаемых президентом, советом директоров и правлением общества, уставу общества и решениям общего собрания акционеров.

В состав ревизионной комиссии ОАО «РЖД» не входят лица, занимающие должности в органах управления Компании, или ее сотрудники, что обеспечивает ее независимость.

Компанией проводится комплексная работа по развитию риск-ориентированной системы внутреннего контроля и аудита, отвечающей передовой практике корпоративного управления.

По требованию международных стандартов корпоративного управления ОАО «РЖД» соответствует обеспечению раскрытия информации Компании, что было утверждено Советом директоров ОАО «РЖД» Положением об информационной политике Компании

ОАО «РЖД» раскрывает финансовую и бухгалтерскую отчетность в соответствии с российскими (РСБУ) и международными (МСФО) стандартами.

Годовой отчет Компании содержит ряд существенной для заинтересованных лиц информации и соответствует требованиям нормативных актов к структуре и содержанию годового отчета, предоставляемого акционерам при подготовке к общему собранию акционеров.

На интернет-сайте<sup>15</sup> раскрыта информация о стратегии развития ОАО «РЖД», доступны также внутренние документы Компании. Часть существенной информации о деятельности Компании раскрыта на английском языке.

---

<sup>15</sup> [www.rzd.ru](http://www.rzd.ru)

ОАО «РЖД» продолжает непрерывную работу по совершенствованию системы корпоративного управления, основываясь на российских и международных стандартах и передовой практике корпоративных отношений, поэтому в Компании были разработаны принципы корпоративного управления ОАО «РЖД».

## ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОАО «РЖД»

### ***1. Обеспечение защиты прав акционера***

В компании существует практика проведения тендеров на поставку ОАО «РЖД» товаров или услуг, что повышает защищенность интересов акционера.

Расширенные полномочия совета директоров по утверждению сделок обеспечивают сохранность активов и дают возможность представителям акционера в совете директоров оценить экономическую целесообразность предлагаемой исполнительным органом сделки с крупными активами.

В ОАО «РЖД» принята практика привлечение независимого оценщика при осуществлении сделок с имуществом, при продаже пакетов акций дочерних и зависимых обществ.

В качестве внешнего аудитора ОАО «РЖД» привлекаются авторитетные российские и зарубежные аудиторские компании, что обеспечивает высокий уровень достоверности отчетности. Аудитор выбирается на открытом конкурсе. Принята практика ротации внешних аудиторов не менее одного раза в пять лет.

Регулирование оборота инсайдерской информации закреплено во внутреннем документе компании - Положении об информационной политике, что дает акционеру разумную уверенность в надлежащей защите его прав.

Компания осуществляет регулярные выплаты дивидендов акционеру с момента своего образования.

### ***2. Эффективная деятельность органов управления и контроля***

Совет директоров. Практика работы совета директоров ОАО «РЖД» показывает высокий уровень вовлеченности членов совета директоров в формирование стратегии ОАО «РЖД» и определение позиции ОАО «РЖД» по взаимодействию с заинтересованными лицами.

Внутренними документами компании закреплена обязанность членов совета директоров раскрывать информацию о владении и сделках с ценными бумагами ОАО «РЖД». Процедуры декларирования членами совета директоров своей аффилированности позволяют снизить риски возникновения конфликта интересов.

Исполнительные органы. В ОАО «РЖД» создан коллегиальный исполнительный орган - **правление**, что обеспечивает коллегиальность принятия решений по ряду ключевых вопросов деятельности компании.

Основные принципы деятельности и функциональные обязанности правления и его членов регулируются Положением о правлении.

В ОАО «РЖД» предусмотрены механизмы вознаграждений членов исполнительных органов в зависимости от результатов деятельности компании. Это позволяет создать адекватные стимулы для исполнительных органов по достижению ОАО «РЖД» плановых показателей деятельности и удовлетворения ожиданиям акционера.

Внутренними документами компании предусмотрены процедуры декларирования членами исполнительных органов ОАО «РЖД» наличия конфликта интересов и обязательного информирования совета директоров о случаях возникновения подобных конфликтов.

Основой для устойчивого развития ОАО «РЖД» является наличие кадрового резерва для замещения руководителей структурных подразделений, что позволяет обеспечить преемственность деятельности менеджмента среднего звена ОАО «РЖД».

Система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью. Контроль финансово-хозяйственной деятельности ОАО «РЖД» осуществляют ревизионная комиссия, комитет совета директоров по аудиту,

рискам и вознаграждениям, структурное подразделение ОАО «РЖД» - Центр контроля и внутреннего аудита «Желдорконтроль» и независимый аудитор.

В состав ревизионной комиссии ОАО «РЖД» не входят лица, занимающие должности в органах управления компании или ее сотрудники, что обеспечивает ее независимость.

Основные задачи и полномочия комитета совета директоров по аудиту, рискам и вознаграждениям в области контроля финансово-хозяйственной деятельности ОАО «РЖД» определены в утвержденном советом директоров Положении о данном комитете.

Компанией проводится комплексная работа по развитию риск-ориентированной системы внутреннего контроля и аудита, отвечающей передовой практике корпоративного управления.

### **3. Обеспечение раскрытия информации**

Советом директоров ОАО «РЖД» утверждено Положение об информационной политике компании.

Годовой отчет компании содержит ряд существенной для заинтересованных лиц информации и соответствует требованиям нормативных актов к структуре и содержанию годового отчета, предоставляемого акционерам при подготовке к общему собранию акционеров.

Для раскрытия информации компания использует наиболее удобные для адресатов средства и способы. Максимально возможный объем информации размещен на корпоративном веб-сайте (<http://rzd.ru>). ОАО «РЖД» раскрывает информацию также через информационные агентства и иные средства массовой информации. Каждое существенное событие или действие ОАО «РЖД» сопровождается пресс-релизом. Компания проводит регулярные пресс-конференции по важным вопросам своей деятельности.

На интернет-сайте раскрыта информация о стратегии развития ОАО «РЖД», выкладываются внутренние документы компании. Часть

существенной информации о деятельности компании раскрыта на английском языке.

#### **4. Внедрение этических принципов в компании**

Советом директоров ОАО «РЖД» утвержден Кодекс деловой этики, являющийся сводом правил и норм поведения, которых придерживается компания во взаимоотношениях с акционером, инвесторами, потребителями, поставщиками, дочерними и зависимыми обществами и которым должны следовать все работники и должностные лица ОАО «РЖД».

В Кодексе содержится перечень мероприятий, направленных на укрепление корпоративного духа, урегулирование корпоративных конфликтов. Кодекс транслирует ценности компании всем сотрудникам, ориентирует сотрудников на единые корпоративные цели и тем самым повышает их корпоративную идентичность.

#### **5. Социальная ответственность**

ОАО «РЖД» реализует корпоративную стратегию высокой социальной ответственности. Всестороннее содействие региональному развитию, росту подвижности населения, информационная открытость и прозрачность деятельности, постоянная работа над повышением качества предоставляемых услуг, осуществление в полном объеме всех государственных социальных программ - критерии выполнения ОАО «РЖД» своих обязательств перед обществом и экономикой страны.

Компанией принят Кодекс корпоративной социальной ответственности ОАО «РЖД». Принятие Кодекса подтверждает стремление компании к такому осуществлению хозяйственной деятельности, которое учитывает интересы и способствует сбалансированному устойчивому развитию всех заинтересованных сторон.

В компании введена практика по составлению регулярной социальной отчетности и представлению ее результатов широкой общественности.

ОАО «РЖД» оказывает благотворительную помощь гражданам, общественным, религиозным и другим организациям. Благотворительная

деятельность социально ориентирована на дальнейшее укрепление имиджа компании и проходит в русле единой политики ОАО «РЖД» в области поддержания объектов социальной сферы, благотворительных программ, развития образования, здравоохранения, науки, искусства, просвещения, спорта и духовного совершенствования личности.

ОАО «РЖД», являясь экологоориентированной компанией, уделяет большое внимание снижению техногенного воздействия на окружающую среду.

#### **6. Система социальной поддержки работников компании**

В компании реализуется система социальной поддержки работников как важнейший фактор роста эффективности работы. Лечебные и оздоровительные учреждения, масштабная ипотечная программа, комплекс дополнительных льгот, учитывающих специфику работы на железнодорожном транспорте. Развивая эти направления работы, Компания реализует национальные проекты в рамках железнодорожного транспорта.

Все работники компании имеют возможность участия в корпоративной системе негосударственного пенсионного обеспечения.

В целях создания необходимых условий для будущего развития ОАО «РЖД» реализуется специальная программа «Молодежь компании».

В компании существует практика заключения коллективного договора, регулирующего социально-трудовые отношения и гарантирующего предоставление работникам ОАО «РЖД» и членам их семей социальных благ. Проводится регулярный контроль его реализации.

#### **7. Эффективная система управления дочерними обществами**

ОАО «РЖД» управляет дочерними и зависимыми обществами посредством корпоративных методов. Корпоративное управление дочерними и зависимыми обществами осуществляется посредством участия представителей ОАО «РЖД» в общих собраниях акционеров, советах директоров и ревизионных комиссиях дочерних и зависимых обществ.

Интересы материнской компании в деятельности дочерних обществ реализуются в разработке и реализации единых стандартов корпоративного управления. Единые стандарты обеспечивают создание единого правового пространства в холдинге, реализацию общих стратегических целей и способствуют удобству работы органов управления всех входящих в холдинг компаний, а также снижению общих издержек управления.

ОАО «РЖД» стремится к переходу от оперативного управления деятельностью в дочерних и зависимых обществах к стратегическому и осуществляет внедрение лучших корпоративных практик.

Созданная в холдинге «РЖД» система корпоративного управления позволяет:

- ★ реализовывать политику ОАО «РЖД», в том числе дивидендную политику, в отношении ДЗО;
- ★ формировать органы управления и контроля ДЗО;
- ★ осуществлять контроль за процессом бизнес планирования и за финансово-хозяйственной деятельностью ДЗО;
- ★ осуществлять взаимодействие с акционерами и инвесторами с соблюдением прав миноритарных акционеров, в том числе при организации сделок, связанных с куплей-продажей акций ДЗО.

В рамках созданной в холдинге «РЖД» системы корпоративного управления используются наилучшие практики, а именно:

- ✓ привлечение к работе в советах директоров дочерних обществ независимых директоров<sup>16</sup>;
- ✓ предварительное рассмотрение вопросов комитетами при советах директоров<sup>17</sup>.

Кроме того, в холдинге «РЖД» проводятся мероприятия:

---

<sup>16</sup> по итогам годовых общих собраний акционеров, проведенных в 2013 году, обеспечено участие независимых директоров в работе советов директоров 20 наиболее крупных дочерних компаниях.

<sup>17</sup> комитеты при совете директоров в 2013 году функционировали в 33 наиболее крупных дочерних компаниях



1. по созданию коллегиальных исполнительных органов (правлений) в крупнейших ДЗО;
2. по разработке системы оценки эффективности работы советов директоров и членов совета директоров, что, безусловно, повышает качество принимаемых органами управления ДЗО решений.

Качественное управление дочерними компаниями со стороны Корпоративного центра Холдинга предусматривает реализацию в системе управления следующих принципов и подходов:

1. прямая связь стратегии Холдинга со стратегиями ДЗО, координация и балансировка стратегий компаний Холдинга для максимизации общего эффекта, минимизации внутрихолдинговой конкуренции и возможного совместного использования ресурсов Холдинга для роста эффективности ДЗО (например, централизованные на уровне Холдинга закупки, ремонты, т.н. общие сервисные услуги подразделений Холдинга для ДЗО в области управления кадрами, бухгалтерского учета, ИТ, и пр.);
2. четкая, прозрачная и рациональная процедура стратегического целеполагания и управления, обеспечивающая транслирование через корпоративные процедуры стратегических бизнес-задач Холдинга в конкретные измеримые цели для руководства ДЗО, предполагающая четкие линии подчинения кураторства каждого из стратегических ДЗО одним из высших руководителей ОАО «РЖД», и ответственность управленческого состава за результаты деятельности;
3. обеспечение достаточного уровня операционной и коммерческой свободы менеджеров ДЗО в рамках утвержденных бизнес-задач и определенного бизнес-сегмента;
4. достаточные для выполнения стратегических целей механизмы корпоративного контроля деятельности ДЗО (через совет директоров и соответствующие комитеты при совете директоров, а также за счет разработки и внедрения единых стандартов управления,

позволяющих реализовать общие стратегические цели Холдинга и способствующие удобству работы органов управления материнской компании и ДЗО).

### **3.4. *Дочерние компании, филиалы, зависимые общества***

Основные правовые принципы организации представительств и филиалов юридического лица рассмотрены в ст. 55 ГК РФ. Юридический статус дочерних и зависимых обществ определен в ст. 105 и 106 ГК РФ.

Согласно российскому законодательству хозяйственное общество независимо, если другое общество приобрело в нем более 20% голосующих акций в АО или 20% уставного капитала в ООО.

Порядок создания дочерних предприятий принципиально ничем не отличается от создания любого другого юридического лица. Организация и деятельность дочерних предприятий регулируются законодательством Российской Федерации о юридических лицах. Материнскими и дочерними предприятиями могут быть предприятия различных организационно-правовых типов.

Закон «Об акционерных обществах» включает нормы о дочерних фирмах и филиалах (статья 5 Закона об АО «Филиалы и представительства общества» и статья 6 «Дочерние и зависимые общества»).

Согласно одному из подходов подразделения компании должны иметь право на «собственный бизнес», т.е. автономно принимать решения, нести ответственность и поощряться в зависимости от итогов деятельности. Фирмы промышленно-развитых стран прошли этап жесткой централизации и командного стиля управления. Классическим примером была компания Генри Форда, известного своим авторитарным стилем управления. Российские предприниматели часто избегают «отпускать от себя» какую-либо часть своего предприятия. Вместе с тем, возможность организации надежного контроля или прямого управления ими часто недооценивается. В отечественном законодатель-

стве есть все необходимые для этого правовые нормы (при этом дочерние фирмы формально остаются самостоятельными юридическими лицами).

Продуктивным представляется комбинированный подход, когда компетенция органов управления дочерних фирм строго определена стратегией руководства компании-владельца. Организационно-правовые методы позволяют ограничить правомочия дочерних компаний. Таким образом, уровень централизации (децентрализации) управления должен гибко регулироваться в зависимости от конкретной ситуации и политики компании.

Решение о формировании новой зависимой или дочерней компании нуждается в надежном обосновании. Оно может быть получено в ходе разработки бизнес-плана или общей концепции работы дочерней фирмы.

Преимущества создания дочерних структур не всегда имеют однозначное количественное выражение. Дочерняя фирма — это инструмент достижения как тактических, так и стратегических целей компании. Решающее значение могут иметь долгосрочные планы руководства компании, оценка перспектив развития предприятия. Принципы формирования дочерних и зависимых структур аналогичны как для малых, так и для крупных фирм.

### **Ситуации, при которых целесообразно создание дочерних структур**

**1. Создание сбытовой системы компании.** Во многих случаях дочерние фирмы и филиалы создаются с целью развития сбытовой деятельности компании, проникновения на региональные рынки.

**2. Диверсификация направлений бизнеса.** При расширении масштабов коммерческих операций часто происходит разрастание номенклатуры продукции и услуг. В этих условиях целесообразно перегруппировать ресурсы компании и выделить наиболее перспективные направления в специализированные дочерние фирмы. Нередко дочерняя фирма создается под определенный товар или услугу. Новые фирмы создаются или приобретаются в целях более полной комплектации номенклатуры продукции, создания резервных видов деятельности. Диверсификация — это стратегия, направленная на наращивание экономической мощи компании, повышение ее

устойчивости, так как одно из преимуществ холдинга заключается в возможности маневрирования ресурсами, быстрой переброски средств на наиболее перспективные рынки и виды бизнеса. Показательно, что в условиях кризиса 1998 года определенное преимущество получили именно диверсифицированные структуры — многопрофильные, многоотраслевые компании и холдинги.

**3. Оптимизация структуры управления.** Создание дочерних структур может быть направлено на рационализацию управления компанией. В результате снимается часть функций с персонала материнской компании. Руководство фирмы освобождается от управления текущими рутинными операциями по управлению бизнесом. Освоение нового направления или рынка целесообразно начинать на базе новой динамичной структуры, путем ее выделения из состава основного предприятия. При этом формируются дополнительные мотивационные стимулы, поскольку бюджет дочерней компании обычно зависит от результатов ее деятельности. Руководство материнской компании может сосредоточиться на главном — стратегии развития фирмы, кадровой работе и планировании распределения ресурсов компании. Это не значит, что материнская компания отказывается от контроля над дочерними фирмами. В существующем законодательстве имеются все необходимые юридические и административные инструменты для управления дочерними структурами. В общем смысле холдинговые механизмы создают предпосылки для организации корпоративных систем управления современного типа.

**4. Обособление хозяйственных центров различных типов.** Формирование дочерней фирмы на базе автономных подразделений компании позволяет повысить степень рыночной специализации и их нацеленности на конкретные рынки. Дочерняя фирма, как правило, имеет статус бизнес-единицы компании. Она может выступать как автономное хозяйственное предприятие с целостной системой управления. Выделение автономных хозяйственных бизнес-единиц и других центров ответственности составляет основу всех современных подходов к

формированию корпоративных систем управления. В организационных структурах российских компаний все чаще встречаются субхолдинги и другие укрупненные подразделения.

**5. Освоение собственных внутрифирменных рынков.** Некоторые крупные российские компании создают дочерние предприятия для обслуживания своих собственных потребностей. Обычно это транспортные, строительные, страховые, аудиторские и консультационные услуги. Наиболее крупные предприятия имеют свои финансовые структуры. Такой подход в мировой практике получил название «кэптивный» (captive), поскольку он направлен на «улавливание» платежеспособного спроса, созданного самой компанией (и соответствующей части прибыли). С другой стороны, от собственной фирмы проще добиться именно тех услуг или продукции, в которых нуждается материнская компания. Гарантированный спрос становится для созданных структур основой для действий на открытых рынках. Следует учитывать, что выбор между «собственной» и «чужой» компаниями нуждается в специальном обосновании и не всегда очевиден.

**6. Налоговое и финансовое планирование.** Возможно создание большой группы корпоративных схем, направленных на снижение финансовых и налоговых потерь. Речь идет об операциях категории трансфертных (т.е. внутрифирменных). К схемам этого типа относится, в частности, использование фирм в российских и зарубежных «налоговых гаванях». Корпоративные схемы с участием дочерних фирм позволяют:

- перераспределять издержки и доходы между компаниями группы;
- создавать «вспомогательные» центры прибыли;
- переводить доходы через компании, зарегистрированные в льготных регионах;
- оптимизировать внутрифирменное финансирование и обеспечивать привлечение внешних источников финансовых ресурсов;

- координировать инвестиции и консолидировать финансовый потенциал компании, координировать фондовые операции группы.

Дочерние компании позволяют маневрировать материальными и финансовыми ресурсами холдинга. На их базе можно применять такие удобные формы бизнеса, как совместная деятельность, раздел продукции, лизинг. Трансфертные (внутрифирменные) операции сохраняют свою актуальность, несмотря на ряд ограничений, появившихся в отечественном налоговом законодательстве.

#### **7. Импортные операции, франчайзинг и лицензионное производство.**

В настоящее время широкое распространение получило производство товаров (строительных материалов, сантехники, некоторых потребительских товаров) на основе лицензий иностранных компаний. Однако инофирмы не всегда охотно идут на расширение круга своих лицензиатов. Владелец дилерской фирмы или дистрибьютор также может испытывать трудности с получением дилерского соглашения для других принадлежащих ему фирм. В этом случае целесообразно создать в требуемом регионе специальные корпоративные структуры, и, прежде всего, обособленные филиалы. Такой филиал может находиться в благоприятном регионе. Прибыль от его операций будет облагаться налогом по месту его нахождения. Оформление новой лицензии (дилерского соглашения или франчайзинга) не потребуется, поскольку филиал не является юридическим лицом.

**8. Обособление лицензируемых видов деятельности.** Лицензируемая деятельность обычно является высокоспециализированной, поэтому она может быть выделена в отдельное предприятие. Некоторые виды лицензионного бизнеса (например, страхование) могут существовать только как отдельные предприятия. Для управления паевыми инвестиционными фондами целесообразно учреждение дочерних фирм. Дочерние фирмы создаются также для деятельности, требующей регистрации или специальной аккредитации. К лицензируемым видам бизнеса относятся банковская, страховая,

инвестиционная деятельность, аудит и др. Существует несколько десятков лицензируемых видов бизнеса.

**9. Развитие внешнеэкономической деятельности.** Приемы использования дочерних компаний за рубежом в целом аналогичны способам, описанным выше. Отличие заключается в том, что зарубежные фирмы действуют в других условиях: с иным налоговым, таможенным и корпоративным законодательством. В своей деятельности зарубежные дочерние компании должны учитывать международные соглашения в сфере налогов и инвестиций. Создание сбытовых структур за рубежом — одно из наиболее перспективных направлений деятельности. Дочерние фирмы за рубежом — это необходимый элемент организации экспорта, закупок и привлечения средств зарубежных инвесторов. Если зарубежное предприятие приобрело известность и репутацию за рубежом, вероятность привлечения инвестиций в его российскую часть существенно возрастает. Создание дочерних фирм за рубежом, т.е. формирование международного холдинга, — сложная проблема с множеством аспектов, требующая самостоятельного рассмотрения.

*Повышение устойчивости бизнеса и управление имущественными рисками.* Типовое решение состоит в переносе рискованных операций в дочерние компании. Они несут ограниченную ответственность, не затрагивающую имущество материнской компании. Повышается устойчивость холдинговой системы в целом: финансовые трудности или банкротство одной из компаний не приведет к краху всего холдинга. Стратегия ограничения рисков предусматривает размещение основных ликвидных резервов компании в специально созданных для этой цели финансовых структурах. Параллельно повышается стабильность контроля материнской компании за своими дочерними фирмами. Их текущее финансирование и инвестиции будут зависеть от решений, принятых в штаб-квартире компании. Управление рисками в холдинге требует учета дополнительных форм имущественной и налоговой ответственности,

предусмотренных законодательством для взаимосвязанных и аффилированных лиц и основных форм хозяйственных объединений.

*Обеспечение конфиденциальности контроля.* Владение акционерными обществами открытого типа ограничивается антимонопольным законодательством. Это ограничение может быть устранено путем учреждения посреднических компаний. Если действуют несколько фирм, трудно установить истинные взаимосвязи между ними. В холдинговой системе могут быть надежно скрыты уязвимые места компании (центры принятия решений, кассовые центры, ключевые лица и специалисты). Ресурсы компании могут быть рассредоточены или, наоборот, сконцентрированы в ее наиболее надежном звене.

*Реализация отдельных функций.* С помощью дочерних фирм могут проводиться операции с капиталоемкими объектами не непосредственно, а путем продажи компаний, владеющих этими объектами. Промежуточные компании выстраиваются в цепочки собственности. На их базе иногда функционируют штабные службы и офисы холдинговых компаний. Компании создаются для разовых целей. После этого они либо ликвидируются, либо переводятся в пассивное состояние. Зарегистрированные впрок компании в мировой практике именуются «компаниями на полке» (shelf companies).

*Улучшение репутационного имиджа компании.* Наличие дочерних фирм — важный фактор в конкурентной борьбе, поскольку он во многом определяет организационные возможности предприятия и его финансовый потенциал. Компания, имеющая дочерние фирмы, выглядит более массивной, чем равное с ней по размерам одиночное предприятие. К тому же в фирменном наименовании такой компании могут фигурировать слова «холдинг», «группа», «концерн» и т.д.

В России растет число холдинговых объединений. Нередки случаи, когда индивидуальный предприниматель владеет несколькими предприятиями. Предприятия холдингового типа, равно как и группа предприятий во владении



физических лиц, требуют сложной корпоративной технологии, соответствующих организационно-правовых форм, методов ведения бизнеса, финансовых и корпоративных схем. Корпоративное планирование — это управление организационными структурами, выбор оптимальных организационно-правовых форм и организация внутрифирменных связей компании.

Выделим наиболее важные аспекты корпоративного планирования и организации бизнеса в России. Прежде всего, следует отметить, что российское законодательство приблизилось к международным правовым стандартам, что позволяет применять на российской почве все общепринятые мировые подходы к организации коммерческих предприятий и управлению ими.

Россия — страна ярко выраженной континентальной (франко-германской) системы права. Основу ее хозяйства составляют акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью.

Создание нового юридического лица или обособленной хозяйственной структуры (филиала, представительства) требуется во многих деловых ситуациях. Важно сделать правильный выбор организационно-правовой формы нового подразделения. В каких случаях целесообразно придать ему статус юридического лица? Какую организационно-правовую форму ведения предпринимательской деятельности выбрать? Необходимо отметить, что во многих ситуациях совершенно необязательно учреждать новую фирму. Часто достаточно ограничиться созданием обособленного подразделения, филиала или представительства.

Тем не менее, в определенных ситуациях создание новой дочерней (или просто еще одной собственной) фирмы представляется целесообразным и необходимым. Часто упускается из виду, что для централизации контроля нет необходимости лишать дочернюю фирму независимого юридического статуса. Эту цель можно достигнуть с помощью правильного оформления доверенностей на право подписи, перекрестных директоратов, договоров о

правомочиях по управлению обществом третьими лицами или материнской компанией.

Обособленное подразделение может получить необходимую степень финансовой и оперативной самостоятельности и в рамках существующего предприятия. Это достигается с помощью административно-правовых и финансовых механизмов. Обособленное подразделение может стать центром прибыли, располагать собственным балансом и бюджетом. Его руководитель нередко получает право подписи от имени компании (впрочем, его компетенция может быть поставлена в определенные рамки). Существующие правовые, административные, организационные и финансовые механизмы позволяют сформировать любую требуемую корпоративную структуру. Однако для этого необходима проработка многих аспектов, владение техникой составления учредительных и других установочных документов компании.

**Филиалы и представительства.** Филиалы и представительства являются обособленными структурными единицами компании. Разница между ними в том, что филиал может осуществлять все уставные виды деятельности, а представительство — только агентские и представительские. Местонахождение филиалов и представительств не совпадает с местом регистрации компании. Они наделяются имуществом, которое учитывается как в отдельных балансах филиалов и представительств, так и в балансе компании.

Мера его автономности определяется руководством фирмы, исходя из ее стратегии филиал может иметь статус самостоятельного учетно-финансового центра материнской фирмы.

Несмотря на ряд важных преимуществ филиала, при выборе организационно-правовой формы дочерней структуры во многих случаях предпочтение следует отдать созданию дочерней фирмы со статусом юридического лица. Это связано с тем, что дочерняя фирма является полноценным субъектом хозяйственных отношений. Дочерняя фирма может обладать большей ответственностью и самостоятельностью. По своим функциональным возможностям она значительно выше филиала. Так, дочерняя фирма (даже в

форме общества с ограниченной ответственностью) способна осуществлять эмиссию ценных бумаг, что недоступно обособленному подразделению в форме филиала. В некоторых случаях она дает ценную возможность заключать контракты как бы «с самой собой». Ведь центральная компания может заключать с дочерней фирмой договора, даже если ее действия на 100% определяются из одного и того же центрального офиса.

Наличие отдельного (но зависимого) субъекта налогообложения создает возможность внутрифирменного перераспределения затрат и доходов, что оптимизирует товарные и финансовые потоки и снижает налоговые потери. Способы управления дочерними фирмами рассмотрены в последующих частях данной книги. Дочерние фирмы становятся элементом налоговых, финансовых и инвестиционных схем.

Экономической предпосылкой контроля является, прежде всего, наличие контрольного пакета акций (долей участия). При этом основанием для установления контроля может стать не только преобладающее участие основного общества в уставном капитале дочернего, но и наличие договора или иных обстоятельств, позволяющих основному обществу определять решения дочернего. При этом преимущественным основанием и способом осуществления экономической власти является, конечно, обладание контрольной долей участия в уставном капитале. Это основание отличается своим постоянством и распространяется на все сферы руководства деятельностью дочернего общества.

ОАО «РЖД» управляет дочерними и зависимыми обществами посредством корпоративных методов. Корпоративное управление дочерними и зависимыми обществами осуществляется посредством участия представителей ОАО «РЖД» в общих собраниях акционеров, советах директоров и ревизионных комиссиях дочерних и зависимых обществ.

Интересы материнской Компании в деятельности дочерних обществ реализуются в разработке и реализации единых стандартов корпоративного управления. Единые стандарты обеспечивают создание единого правового

пространства в ОАО «РЖД», реализацию общих стратегических целей и способствуют удобству работы органов управления всех входящих в ОАО «РЖД» компаний, а также снижению общих издержек управления.

Ответственность за результаты и эффективность конкретных видов деятельности несут бизнес-единицы — филиалы, структурные подразделения, дочерние и зависимые общества ОАО «РЖД». При безусловном соблюдении корпоративных политик, норм, стандартов и регламентов взаимодействия бизнес-единицам предоставляются широкие полномочия по принятию оперативных решений, определению способов достижения установленных целей, финансовых и нефинансовых показателей.

Качественное управление дочерними компаниями в ОАО «РЖД» достигается за счет следующих принципов и подходов:

- ✓ прямая связь стратегии ОАО «РЖД» со стратегиями дочерних и зависимых обществ, координация и балансировка стратегий компаний ОАО «РЖД» для максимизации общего эффекта, минимизации внутригрупповой конкуренции и возможного совместного использования ресурсов ОАО «РЖД» для роста эффективности дочерних и зависимых обществ (например, централизованные на уровне ОАО «РЖД» закупки, ремонты, т. н. общие сервисные услуги подразделений ОАО «РЖД» для дочерних и зависимых обществ в области управления кадрами, бухгалтерского учета, ИТ, и пр.);

- ✓ четкая, прозрачная и рациональная процедура стратегического целеполагания и управления, обеспечивающая транслирование через корпоративные процедуры стратегических бизнес-задач ОАО «РЖД» в конкретные измеримые цели для руководства дочерних и зависимых обществ) предполагающая четкие линии подчинения/ кураторства каждого из стратегических дочерних и зависимых обществ одним из высших руководителей ОАО «РЖД» и ответственность управленческого состава за результаты деятельности;

✓ обеспечение достаточного уровня операционной и коммерческой свободы менеджеров дочерних и зависимых обществ в рамках утвержденных бизнес-задач и определенного бизнес-сегмента;

✓ достаточные для выполнения стратегических целей механизмы корпоративного контроля деятельности дочерних и зависимых обществ (через совет директоров и соответствующие комитеты при совете директоров, а также за счет разработки и внедрения единых стандартов управления, позволяющих реализовать общие стратегические цели ОАО «РЖД» и способствующие удобству работы органов управления материнской компании и ДЗО).

Базовыми элементами целевой организационной модели ОАО «РЖД» являются Корпоративный центр ОАО «РЖД» и бизнес-единицы.

В Корпоративный центр входят:

- Правление ОАО «РЖД»;
- Совещательные органы ОАО «РЖД» (комитеты, комиссии, рабочие ОАО «РЖД»);
- Аппарат управления Корпоративного центра, состоящий из департаментов, управлений и других подразделений ОАО «РЖД»;
- Органы управления бизнес-блоками;
- Железные дороги — филиалы ОАО «РЖД».
- Корпоративный центр ОАО «РЖД»

Руководство ОАО «РЖД», состоящее из высших руководителей ОАО «РЖД», руководителей ключевых филиалов и ДЗО, действуя в интересах российского государства и учитывая позиции акционеров ДЗО ОАО «РЖД», определяет приоритетные направления деятельности ОАО «РЖД» и перспективные планы его развития, утверждает назначение ключевых руководителей, утверждает единые корпоративные политики, нормы, правила и стандарты, разработанные Корпоративным центром, контролирует их соблюдение и достижение стратегических целей бизнес-единиц.

Корпоративный центр прорабатывает стратегические решения, утверждаемые затем правлением ОАО «РЖД», разрабатывает на основе принятых стратегических решений и в интересах их достижения единые корпоративные политики, нормы, правила и стандарты, обеспечивает контроль и анализ исполнения стратегических решений, достижения целей, организует текущее распределение наиболее важных и ограниченных ресурсов, а также обеспечивает координацию взаимодействия филиалов и ДЗО между собой и с «внешней средой» на всех уровнях управления и работоспособность системы контроля.

С учетом общности задач, технологий и дополнительных синергетических эффектов от скоординированной деятельности бизнес-единицы объединяются в три бизнес-блока – «Пассажирские перевозки», «Транспортно-логистический» и «Инфраструктура».

Каждый бизнес-блок, как и бизнес-единица, должен являться центром ответственности за достижение установленных параметров своей деятельности.

### **3.5. Управление бюджетом дочерней компании**

Создание дочерней компании принципиально ничем не отличается от любого другого инвестиционного проекта, но требует детальной проработки многих дополнительных вопросов. После принятия решения о издании дочерней структуры необходимо разработать финансовый механизм ее функционирования. Создаваемая корпоративная схема должна учитывать механизм финансовых взаимоотношений материнского и дочернего предприятий. Руководство должно располагать эффективными инструментами перераспределения прибылей и капиталов между материнской и дочерней фирмами. В качестве механизма перераспределения выступают договоры о совместной деятельности, внутрифирменное кредитование в рамках общества взаимного кредитования (или при помощи собственного внутрифирменного

банка), перекрестные капиталовложения, трансфертные поставки продукции (передача капитала в товарной форме) или иные способы.

Мировой практике известно несколько основных принципов финансового взаимодействия материнской и дочерней компаний. Согласно одному из них все предприятия материнского холдинга функционируют на основе единого консолидированного бюджета. Независимо от финансовых результатов того или иного подразделения финансирование деятельности дочерних фирм осуществляется на основе одинаковых базовых нормативов. Бюджетный процесс компании основан на периодическом обсуждении финансовых заявок дочерних компаний, направляемых руководством фирмы. Иными словами, доходы компании консолидируются в едином учетном центре и перераспределяются между прибыльными и убыточными подразделениями. Такие компании построены на основе общефирменной идеологии и проникнуты духом корпоративной солидарности.

Альтернативный вариант — это принцип хозяйственной самостоятельности дочерних фирм в рамках, определенных руководством материнской компании. Они имеют свой собственный бюджет, в значительной степени зависящий от результатов их работы. Уровень самостоятельности дочерней фирмы обычно определяется долей доходов, которой она может распоряжаться без согласования с материнской компанией.

Первый вариант предполагает высокий уровень финансово-бухгалтерских технологий и общего менеджмента холдинга и его дочерних фирм. Все они должны быть высокорентабельными, иначе не удастся поддерживать приемлемые общефирменные стандарты оплаты труда. Важно помнить, что в российском законодательстве не предусмотрены достаточно надежные возможности перераспределения капиталов между дочерними фирмами. Их доходы могут облагаться налогами дважды — налогом на прибыль и налогом «у источника». Ставка налога «у источника» на выплачиваемые дивиденды не зависит от размера пакета акций (во многих зарубежных странах она пропорционально снижается).

Другой вариант можно охарактеризовать как «децентрализованный». К его недостаткам следует отнести большие центробежные силы, свойственные российским коммерческим структурам. К примеру, дилерская фирма легко может превзойти по финансовой мощи своего «принципала», производящего продукцию из импортных компонентов (ведь сбытовик может почти полностью работать на неучтенной наличности, а импортер всегда должен пользоваться банковскими счетами).

Для российских условий более актуален комбинированный подход. Он предполагает организацию формально независимых дочерних юридических лиц при условии надежного контроля над их оперативно-хозяйственной и финансовой деятельностью. Объединенная финансовая система ОАО «РЖД» должна обеспечивать реализацию единой стратегии материнской компании и надежный контроль над ее дочерними предприятиями. Если в оперативной сфере — производстве или сбыте продукции — дочерняя компания часто относительно независима, то в сфере финансов и инвестиций она контролируется материнской компанией. Последняя сохраняет право вето по конкретным хозяйственным вопросам и кадровым решениям. Этот подход можно кратко сформулировать в виде трех принципов:

- ✓ дочерние фирмы создаются как самостоятельные юридические лица;
- ✓ дочерние фирмы имеют собственную финансовую систему;
- ✓ материнское предприятие имеет возможность контролировать операции и финансовый механизм дочерних фирм.

Примером служит компания ОАО «РЖД», где выделены более 140 дочерних обществ, самые основные из которых представлены в таблице 3.2.

Основные дочерние компании ОАО «РЖД», за исключением Cefco S.A. (зарегистрированной на территории Франции) зарегистрированы на территории Российской Федерации.



Таблица 3.2.

## Основные дочерние компании ОАО «РЖД», по долям ее участия

Наименование компании	Сфера деятельности	Доля участия ОАО «РЖД», %
ОАО «Федеральная пассажирская компания»	Пассажирские перевозки	100
Cefco S.A. (A)	Логистический оператор	75
ОАО «Федеральная грузовая компания»	Транспортно-экспедиторские услуги	100
ОАО «ТрансКонтейнер»	Транспортно-экспедиторские услуги	50,60
ОАО «Рефсервис»	Транспортно-экспедиторские услуги	100
ОАО «РейлТрансАвто»	Транспортно-экспедиторские услуги	51
ОАО «Скоростные магистрали»	Организация высокоскоростного движения	100
ОАО «РЖДстрой»	Строительно-монтажные работы	100
ОАО «Росжелдорпроект»	Научно-исследовательские разработки	55,56
ОАО «Торговый Дом «РЖД»	Поставка подвижного состава, железнодорожной техники и комплектующих изделий	50+1 обыкновенная акция
ЗАО «Компания ТрансТелеКом»	Предоставление телекоммуникационных услуг	100
НО «Фонд жилищная социальная ипотека»	Жилищное строительство	100
ЗАО «Желдорипотека» <sup>18</sup>	Жилищное строительство	100
ОАО «ТрансВудСервис»	Производство	100
ОАО «БетЭлТранс»	Производство	100
ОАО «Первая нерудная компания»	Добыча, переработка и продажа нерудных полезных ископаемых	100
ОАО «Железнодорожная торговая компания»	Торговля	100
ОАО «Вагонная Ремонтная Компания 1»	Оказание услуг по ремонту и текущему обслуживанию железнодорожного состава	100
ОАО «Вагонная Ремонтная Компания 2»	Оказание услуг по ремонту и текущему обслуживанию железнодорожного состава	100
ОАО «Вагонная Ремонтная Компания 3»	Оказание услуг по ремонту и	100

<sup>18</sup> В декабре 2012 г ОАО «РЖД» приобрела 50% минус две акции в уставном капитале ЗАО «Желдорипотека». В результате, доля участия ОАО «РЖД» в ЗАО «Желдорипотека» возросла до 100%.

Наименование компании	Сфера деятельности	Доля участия ОАО «РЖД», %
Компания-3»	текущему обслуживанию железнодорожного состава	
ОАО «Калужский завод «Ремпутьмаш»	Ремонтные работы	100
ОАО «Объединенные электротехнические заводы»	Производство электротехнической продукции	50+1 обыкновенная акция

ОАО «РЖД» как головная компания определяет оперативные и долгосрочные финансовые цели, касающиеся величины прибыли, нормативов накладных расходов, уровня зарплаты, окладов и т.д. Финансовое состояние требует постоянного наблюдения в отношении установленных нормативов.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные причины, которые повлияли на формирование корпоративной формы управления на железнодорожном транспорте.
2. Представьте сравнительную характеристику акционерных компаний железнодорожного транспорта в царской России и корпоративной формы управления на железнодорожном транспорте в современной России
3. Назовите основные функции Корпоративного центра ОАО «РЖД» и его влияние на систему корпоративного управления.
4. Охарактеризуйте уровни управления ОАО «РЖД» и процедуры принятия управленческих решений.
5. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на деятельность ОАО «РЖД» (на организационную структуру управления, тарифную политику и т.д.).
6. Назовите организационные сегменты ОАО «РЖД» по которым формируются стратегические цели управления.
7. Представьте описание основных принципов корпоративного управления ОАО «РЖД»

## **ГЛАВА 4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **4.1. Система оценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием**

Эффективность корпоративного управления зависит от множества факторов, в частности, от соблюдения стандартов корпоративного управления. Эффективное корпоративное управление является сигналом для инвесторов к покупке акций, осуществлению долгосрочных инвестиций. Это связано с тем, что корпоративное управление снижает риски возникновения кризисных ситуаций, или, по крайней мере, увеличивает вероятность их успешного разрешения, обеспечивает «прозрачность» отношений с акционерами и инвесторами.

Эффективность корпоративного управления – фактор более важный, чем показатели текущей деятельности отдельных компаний, состояние внешнеторгового баланса государства или даже наличие диспропорций в его экономике. По данным фирмы McKinsey, при оценке компаний в странах с переходной экономикой крупные инвесторы, как правило, отдают приоритет эффективности корпоративного управления перед финансово-экономическими показателями. Диспропорции можно устранить, если экономика привлекательна для инвесторов и компании имеют средства для развития. При низком же качестве корпоративного управления инвестиции невелики или отсутствуют вовсе и даже богатые природные ресурсы не способны радикально улучшить ситуацию. Как показывает мировая практика, причины процветания или упадка кроются в состоянии умов, а не в природных условиях или в технологии.

Без повышения эффективности корпоративного управления невозможно решить задачу, поставленную президентом России, – добиться стабильного экономического роста и удвоения ВВП.

В 2014 году Росимуществом были разработаны методические указания по применению ключевых показателей эффективности

государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов. Методические рекомендации были разработаны по поручению Президента Российской Федерации (по итогам Петербургского международного экономического форума от 5 июля 2013 г. №Пр-1474).

Данные методические рекомендации:

1. Устанавливают основы системы ключевых показателей эффективности, определяют ее цели, задачи и предъявляемые к ней требования;
2. Определяют перечень основных ключевых показателей эффективности (КПЭ) для различных госкомпаний, с учетом сегментации, а также особенности применения КПЭ.
3. Определяют алгоритм утверждения КПЭ, алгоритм мониторинга и контроля за исполнением КПЭ, а также основные положения о взаимосвязи КПЭ с мотивацией членов органов управления компаний с государственным участием.

Система ключевых показателей эффективности (КПЭ) – это совокупность взаимосвязанных индивидуальных численных показателей, сформированных на основе стратегии развития компании. С их помощью оценивается эффективность деятельности ее менеджмента.

Согласно методическим указаниям по применению ключевых показателей эффективности, государственными компаниями в России относятся:

- акционерные общества с государственным участием, в уставном капитале которых доля прямого или косвенного<sup>19</sup> участия

<sup>19</sup> Определяется наличием доли (вклада) в уставном капитале каждого акционерного общества в цепочке владения вплоть до Российской Федерации или субъекта Российской Федерации в размере более 50%

Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, в совокупности превышает пятьдесят процентов;

- общества с ограниченной ответственностью с государственным участием, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, в совокупности превышает пятьдесят процентов;
- федеральные государственные унитарные предприятия и государственные унитарные предприятия;
- государственные корпорации;
- иные хозяйственные общества, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов, а также созданные в соответствии с указами Президента Российской Федерации компании, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов

Для государственных компаний система ключевых показателей эффективности формируется менеджментом общества с последующим ее утверждением на заседании Совета директоров. Целевые значения показателей утверждаются Советом директоров в ходе рассмотрения годового отчета на срок не менее трех лет или на период разработки стратегии акционерного общества.

Основными задачами системы КПЭ являются:

1. оценка достижения стратегических целей госкомпании;
2. мониторинг и контроль реализации стратегии госкомпании;
3. создание должной мотивации менеджмента госкомпании с учетом ориентации сотрудников на достижение приоритетных целей госкомпании

Система КПЭ госкомпании должна строиться на следующих принципах:

- ✓ прозрачность и измеримость КПЭ;
- ✓ минимальная достаточность КПЭ;
- ✓ комплексная характеристика деятельности госкомпании;
- ✓ наличие оперативных показателей длительности и стратегических показателей развития госкомпании (краткосрочные и долгосрочные цели);
- ✓ непротиворечивость показателей КПЭ;
- ✓ ориентированность на рост финансовых и производственных результатов госкомпании.

В системе ключевых показателей эффективности хозяйственно-экономической деятельности общества принято выделять две группы показателей:

1. финансово-экономические;
2. отраслевые.

В группе финансовых показателей дополнительно выделяют показатели для обязательного использования и показатели, выносимые на усмотрение Совета Директоров. Для государственных компаний рекомендуется, чтобы вес обязательных показателей был не менее 30% суммы общего веса всех показателей, а общий вес финансовых показателей – 50-70%.

Рекомендуемый Росимуществом список финансовых показателей для государственных компаний (ООО и АО) представлен в таблицах 4.1. и 4.2. Формулы для расчета финансовых показателей представлены в таблице 4.3.

Таблица 4.1.

Финансово-экономические показатели для Обществ (за исключением  
финансового сектора)<sup>20</sup>

Характер показателя	Назначение показателя	Наименование	Вес	
Обязательные	Для публичных компаний	Рентабельность инвестиций акционеров за предшествующий год (TSR)	Не менее 10%	Общий вес не менее 30%
	Для непубличных компаний	Размер дивидендов (динамика в сравнении со средним размером за три последних года)		
	Для всех компаний	Рентабельность инвестированного капитала (ROIC)  Рентабельность акционерного капитала (ROE)	Не менее 10%	
На рассмотрение / утверждение Совета Директоров (от 2 до 5)	Для всех компаний	Динамика размера EBITDA к предыдущему году (Рост показателя)	На усмотрение СД	
		Рентабельность по EBITDA (Рост показателя в сравнении со средним показателем за 3 последних года)	На усмотрение СД	
		Динамика удельной выручки (за вычетом нерегулярных составляющих) за год из расчета на одного сотрудника (рост к предыдущему году)	На усмотрение СД	
		Снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг) на единицу продукции	На усмотрение СД	
		Показатель на усмотрение СД	На усмотрение СД	

<sup>20</sup> <http://www.rosim.ru>

Таблица 4.2.

**Финансово-экономические показатели для Обществ финансового сектора**

<b>Характер показателя</b>	<b>Назначение показателя</b>	<b>Наименование</b>	<b>Вес</b>	
<b>Обязательные</b>	Для публичных компаний	Рентабельность инвестиций акционеров (TSR – Total shareholders return) за прошедший год <sup>5</sup>	Не менее 10%	Общий вес не менее 30%
	Для непубличных компаний	Размер дивидендов (динамика в сравнении со средним размером за 3 последних года)		
	Для всех компаний	• Рентабельность инвестированного капитала (ROIC- return on invested capital) • Рентабельность акционерного капитала (ROE – Return on equity) СД общества выполняет один из показателей, а также устанавливает целевое значение.	Не менее 10%	
<b>На рассмотрение / утверждение Совета Директоров (от 2 до5)</b>	Для всех компаний	Прирост портфеля кредитов к предыдущему году (Положительная динамика)	На усмотрение СД	
		Прирост денежных средств клиентов на счетах (включая депозиты) (Положительная динамика)	На усмотрение СД	
		Обеспечение заданного уровня маржи (разница между ставкой по привлечению денежных средств и ставкой для выдачи кредитов/денежных средств) к предыдущему году	На усмотрение СД	
		Рост комиссионных доходов к предыдущему году	На усмотрение СД	
		Показатель на усмотрение СД	На усмотрение СД	



## Формулы расчета финансовых показателей

Показатель	Формула расчета
EBITDA	Прибыль (убыток) до налогообложения + (Проценты к уплате + Амортизация основных средств и нематериальных активов)
NPL	Просроченная задолженность сроком более 90 дней / Кредитный портфель. Просроченный (недействующий, неблагополучный) кредит
ROE	(Чистая прибыль / Среднегодовой акционерный капитал) x 100%
TSR	(цена акции в конце периода – Цена акции в начале периода + Дивиденды, выплаченные в текущем периоде) / Цена акции в начале периода) x 100%
CIR	Операционные расходы / Валовые доходы
ROIC	Чистая операционная прибыль после вычетов налогов / Инвестируемый капитал
NetDebt	Общая сумма просроченной задолженности

В части отраслевых КПЭ для Обществ отраслевой специфики, необходимо предусмотреть не более 4 показателя:

1. учет специфики деятельности Общества,
2. политика государства в отношении развития конкретного Общества и отрасли в целом,
3. положение существующих госпрограмм,
4. решения Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и курирующих федеральных органов исполнительной власти в части развития Общества.

Наименование и порядок расчета отраслевых показателей подлежат обязательному согласованию с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим нормативно-правовое регулирование в соответствующей сфере (госкорпорациями), до утверждения целевых значений КПЭ СД.

Для повышения эффективности управления Обществом рекомендуется Совету Директоров утвердить показатели депремирования менеджмента Общества, пример которых представлен в таблице 4.4.

Показатели, используемые для депремирования менеджмента  
Общества

Адресованность	Показатель	Условия
Для всех компаний	Повышение установленного СД лимита NetDebt / EBITDA (расчет по методике S&P)	Рассмотрение / Утверждение СД
Только для финансовых компаний	Ухудшение динамики показателя NPL / превышение установленного СД показателя	Рассмотрение / Утверждение СД

Вес показателей (КПЭ), целевое значение КПЭ, а также размер (%) депремирования определяются решением СД Общества.

Для унитарных предприятий устанавливаются финансовые ключевые показатели эффективности, если иное не установлено СД государственных компаний (для ГУП, полномочия собственника в отношении которых от имени Российской Федерации осуществляет государственная компания):

1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом НДС и других обязательных платежей);
2. Чистая прибыль (убыток);
3. Чистые активы;
4. Часть прибыли, подлежащая перечислению в федеральный бюджет или в доход государственной компании по итогам деятельности предприятия за предшествующий год;
5. Другие показатели, установленные в программах деятельности предприятия.

Вес, целевые показатели и значения КПЭ для предприятий устанавливаются программой деятельности и утверждаются федеральным органом исполнительной власти в соответствии с подведомственной принадлежностью.

С учетом специфики деятельности государственных компаний, являющихся некоммерческими организациями, учрежденными Российской

Федерацией на основе имущественного вноса, целесообразно использование индивидуального подхода к определению перечня КПЭ, достижение целевых (плановых) значений которых продиктованы долгосрочной программой развития государственных компаний (стратегией ее развития), программой деятельности компании на среднесрочный период, утверждаемыми СД и нормативно - правовыми актами регулируемыми их деятельность.

Для организаций, в которых государственная компания в силу преобладающего участия в их уставных капиталах либо иным образом имеют возможность влиять на принимаемые этими организациями решения (дочерние и зависимые организации), необходимо применять КПЭ, представленные в рассмотренных таблицах, если иное не установлено СД компании (государственной компании).

По решению материнской компании для дочерних и/или зависимых компаний могут устанавливаться альтернативные КПЭ, значений которых продиктовано стратегией развития компании, утвержденной СД, и нормативными правовыми актами, регулируемыми их деятельность.

Для расчета планового значения КПЭ используются:

- ✓ бизнес-план,
- ✓ программа деятельности,
- ✓ программа реструктуризации
- ✓ инвестиционная программа госкомпании,
- ✓ индивидуальная и отраслевая стратегия развития,
- ✓ действующие государственные и федеральные целевые программы,
- ✓ федеральный закон о федеральном бюджете в части дивидендных выплат,
- ✓ нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность госкомпании,
- ✓ в отдельных случаях решения Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации,

курирующих федеральных органов исполнительной власти в части развития госкомпании.

Для расчета фактического значения КПЭ используется финансовая (бухгалтерская) и иные отчетности, в том числе отчеты об исполнении бизнес-планов, программы деятельности, программы реструктуризации и инвестиционной программы, а также официальная статистика.

Основу расчета фактических значений показателей, характеризующих результат финансово-хозяйственной деятельности госкомпании, должна составлять аудированная консолидированная финансовая отчетность госкомпании, подготовленная в соответствии с МСФО, или аудированная сводная отчетность, подготовленная в соответствии с РСБУ госкомпаний.

Анализ достижения КПЭ руководством акционерных обществ проводится членами СД на ежеквартальной и ежегодной основе совместно с анализом годового отчета о деятельности, отчетов об исполнении бюджета, бизнес-плана, выполнения стратегических целей с предварительным рассмотрением на комитете по стратегии / кадрам и вознаграждениям при СД (в случае наличия), а также с привлечением представителей внутреннего аудита (в случае наличия).

Ежеквартально результаты выполнения КПЭ акционерных обществ оцениваются комитетом по стратегии / кадрам и вознаграждениям при СД (при наличии).

С целью обеспечения достоверности, не реже чем ежегодно, членам СД необходимо обеспечить проверку корректности расчетов КПЭ и соответствующих корректировок, а также обоснованность премирования руководства акционерного общества (с учетом выполнения КПЭ), с привлечением членов ревизионной комиссии и представителей внутреннего и/или внешнего аудита.

По решению СД госкомпании для их дочерних и/или зависимых компаний, а также подведомственных им ГУП, может быть предусмотрен

иной алгоритм мониторинга и контроля за исполнением показателей эффективности.

Контроль за деятельностью госкомпании осуществляет Правительство Российской Федерации (и иные в случаях, установленных законом) на основе ежегодного предоставления следующих документов, подготовленных правлением и утвержденных СД (в случае наличия) ГК:

- годового отчета;
- аудиторского заключения;
- финансового отчета;
- заключения ревизионной комиссии.

Важнейшими компонентами, характеризующими уровень качества корпоративного управления в АО являются нормативно-правовое регулирование деятельности совета директоров АО, а также порядок, формат и объем раскрываемой Обществом информации для соответствия принципам открытости и прозрачности деятельности АО в целом.

#### **4.2. Рейтинговые оценки эффективности деятельности корпорации**

В настоящее время руководители холдинговых компаний знают, что одним из высокоэффективных путей привлечения капитала для развития бизнеса является выпуск ценных бумаг и включение их в котировочные списки фондовых бирж. Однако для этого компания - эмитент должна соответствовать установленным требованиям.

После известных кризисов на финансовых рынках развивающихся стран, корпоративных скандалов и банкротств инвесторы настаивают на принятии дополнительных мер по снижению инвестиционных рисков и улучшению защиты законных интересов акционеров. Многие государства приняли соответствующие законодательные акты, а фондовые площадки установили правила, предусматривающие регулярное предоставление компаниями-эмитентами ценных бумаг сведений о соблюдении ими норм корпоративного управления.

В настоящее время в мире существует около 100 рейтинговых агентств. Их принято делить на международные и национальные.

Исторически сложилось, что международные зарегистрированы в США. Это связано с тем, что американские инвестиционные фонды считаются самыми крупными участниками рынка капиталов.

Наиболее влиятельные международные рейтинговые агентства: Standard & Poors, Moody's, Fitch Ratings.

Что касается национальных РА, то считается, что они могут лучше учитывать местную специфику. Самые известные российские агентства – это «Эксперт РА», Moody's Interfax Rating Agency, Национальное рейтинговое агентство, АК&М, RusRating.

В настоящее время выделяют следующие виды оценок эффективности управления корпорации:

1. Рейтинг корпоративного управления
2. Инвестиционный рейтинг
3. Кредитный рейтинг

Впервые рейтинг корпоративного управления был присвоен российским компаниям в первой половине 2004 г. Полученные результаты свидетельствовали, что подавляющее большинство компаний пока не вполне готовы к полному соблюдению процедур, предусматриваемых современными корпоративными стандартами. Так, рейтинг класса А (высокий уровень корпоративного управления) получила лишь одна компания из 140 участвовавших в проекте. Основная же часть эмитентов (116) характеризовалась средним уровнем риска (рейтинг класса В).

В конце 1990-х гг., после финансовых кризисов в России и Восточной Азии, для оценки бенчмаркетинга корпоративного управления компания Standard & Poor's<sup>21</sup> начала разрабатывать методологию специального анализа

---

<sup>21</sup> *Standard&poor's* – компания, предоставляющая независимую финансовую информацию и услуги по оценке рисков; обеспечивает участников финансового рынка справочно-аналитическими материалами и электронными базами данных, осуществляет

в корпоративном управлении. После выполнения пилотного проекта по тестированию методологии оценки корпоративного управления Standard & Poor's было образовано специальное подразделение — Служба рейтингов корпоративного управления, которая с 2000 г. начала предоставлять услуги по присвоению рейтингов корпоративного управления, сосредоточив внимание на присвоении рейтингов корпоративного управления компаниям на развивающихся рынках. Данное подразделение по-прежнему оказывает эту услугу на целевых развивающихся рынках. В 2007 г. методология анализа корпоративного управления была существенно переработана на основании опыта Службы и с учетом повышенного внимания к рискам в рамках анализа.

При разработке методологии рейтинга учитываются действующие положения российского законодательства, предъявляемые к акционерным обществам, требования российских фондовых бирж при проведении листинга, рекомендации Кодекса корпоративного управления, разработанного регулятором рынка, сложившиеся особенности ведения бизнеса в нашей стране, а также передовая международная практика в области корпоративного управления.

В настоящий момент методика включает более ста различных показателей деятельности компаний, сведенных в четыре основные группы:

1. Права акционеров (права собственности, права на участие в управлении обществом, права на получение дивидендов), возможные риски нарушения прав акционеров, инициативы общества по защите прав акционеров;
2. Деятельность органов управления и контроля (состав и деятельность совета директоров и исполнительных органов общества, функционирование

---

анализ рисков, необходимый для присвоения кредитных рейтингов, оценки состояния рынков капитала и валют, присвоения рейтингов фондам, расчета фундаментальных показателей и определения качества корпоративного управления.

системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества, взаимодействие между органами управления общества).

3. Раскрытие информации (уровень раскрытия финансовой и нефинансовой информации, оценка общей дисциплины раскрытия информации, равнодоступность информации для акционеров и других заинтересованных лиц).

4. Соблюдение интересов иных заинтересованных лиц, корпоративная социальная ответственность (политика социальной ответственности и учета интересов иных заинтересованных групп, трудовые конфликты, социальные проекты для персонала и местного населения, экологичность).

Итоговый рейтинг корпоративного управления определяется на основе полученных оценок для каждой из групп показателей с учетом присвоенных им весов. В зависимости от достигнутого уровня корпоративного управления компании могут быть отнесены к одному из четырех рейтинговых классов: А, В, С или D. В каждом из первых трех классов производится градация (например, А++, А+ и А), позволяющая сравнивать компании одного рейтингового класса.

Рейтинг **класса А** означает, что компания отличается высоким уровнем корпоративного управления, соответствуя всем требованиям российского законодательства и следуя рекомендациям Кодекса корпоративного управления. При этом она не ограничивается выполнением лишь предписанных законом норм, а прилагает усилия и к выработке новых механизмов для защиты интересов инвесторов. Риски нарушения прав инвесторов в таком акционерном обществе минимальны.

К **классу В** относятся компании с позитивно развивающимся уровнем корпоративного управления, не нарушающие основные статьи российского законодательства в области корпоративного управления и частично следующие рекомендациям Кодекса корпоративного управления. Деятельность таких акционерных обществ не вполне прозрачна. Компаниям данного класса присущи умеренные риски корпоративного управления.



К **классу С** относят компании с низким уровнем корпоративного управления. Деятельность таких АО сопряжена с нарушениями основных норм законодательства в области корпоративного управления. Риски нарушения прав акционеров очень высоки.

Рейтинг **класса D** присваивается эмитентам с неудовлетворительным уровнем корпоративного управления. Национальный рейтинг корпоративного управления может быть присвоен как на основании документов, предоставленных компанией, так и дистанционно, на основании публично доступной информации.

Рейтинг GAMMA (аббревиатура от английских слов governance, accountability, management metrics & analysis – анализ и оценка корпоративного управления, подотчетности и менеджмента) отражает мнение Standard & Poor's об относительных плюсах и минусах практики корпоративного управления конкретной компании с точки зрения защиты инвесторов от возможной потери стоимости или упущенных возможностей для создания стоимости вследствие недостатков в системе корпоративного управления.

Этот рейтинг предполагает оценку эффективности применяемой в конкретной компании практики корпоративного управления как системы взаимодействия между менеджментом, директорами, акционерами и другими заинтересованными лицами в целях создания рыночной стоимости компании и обеспечения справедливого распределения ее доходов. Прежде всего, оцениваются структура и процессы управления, используемые в компании. Учитываются специфические для данной страны факторы, влияющие на процесс корпоративного управления и включающие оценки правовой, регуляторной, информационной и рыночной инфраструктур. Для этих целей могут использоваться и страновые рейтинги.

Критерии разработаны на основе ряда международных кодексов корпоративного управления, исследований, практики отдельных компаний, а также опыта S&P. Рейтинг важен для инвесторов, вкладывающих средства в

акции, поскольку упор делается на соблюдении прав акционеров, учитываются нефинансовые риски, связанные с акционерной стоимостью. Он использует числовую шкалу от 1 до 10 (10 наивысший балл).

Критерии и процесс присвоения рейтингов корпоративного управления во многом аналогичны соответствующим составляющим присвоения кредитных рейтингов.

Основными компонента оценивания рейтинга корпоративного управления являются:

- влияние акционеров (концентрация пакетов акций и экономических интересов, участие в управлении и контроле);
- права акционеров (порядок проведения собраний, права собственности и влияние на управление, меры защиты против поглощения);
- прозрачность, аудит и система управления рисками (содержание и доступность раскрываемой информации, аудиторский процесс, корпоративная система управления рисками);
- эффективность Совета директоров, стратегического процесса и системы вознаграждения.

Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ), формируемый Рейтинговым агентством «Эксперт РА» и Российским институтом директоров (Консорциумом) имеет во многом аналогичные ориентиры, но при этом не учитывает страновой специфики и ориентирован на более широкий спектр компаний. Рейтинг отражает субъективное мнение Консорциума об уровне корпоративного управления в конкретной компании.

НРКУ представляет собой комплексную оценку практики корпоративного управления в компании по четырём компонентам:

1. права акционеров,
2. состав и эффективность работы органов управления и контроля,
3. раскрытие информации,

4. деятельность в интересах иных заинтересованных сторон и корпоративная социальная ответственность.

НРКУ также является оценкой рисков корпоративного управления конкретной компании. Чем выше рейтинг, тем ниже, по мнению Консорциума, риски корпоративного управления в оцениваемой компании. Рейтинг присваивается по шкале от НРКУ 1 (низшая оценка) до НРКУ 10 (высшая оценка). Количество присвоенных рейтингов обоих агентств существенно меньше, чем кредитных рейтингов, в том числе в силу близости проблемы и отсутствия привычки обращать пристальное внимание на качество управления. В то же время для компаний, ориентированных на долговременное устойчивое развитие вопросы качества управления представляют особый интерес.

Достижение и поддержание необходимого уровня корпоративного управления требует от компаний - эмитентов значительных затрат, что это служит привлечению выгодных инвестиционных ресурсов на фондовых рынках. По мнению экспертов, инвесторы готовы платить премию за лучший уровень корпоративного управления. За акции предприятий, имеющих, например, кодексы корпоративного управления, деловой этики, деятельности независимых директоров, обычно переплачивают, и наоборот, акции предприятий с недостаточным уровнем транспарентности могут быть недооценены.

Среди наиболее типичных факторов, приводящих к снижению рейтинговой оценки, можно выделить следующие:

□ отсутствие ясной информационной политики, определяющей принципы и классификацию различного рода информации, необходимой для раскрытия или внутреннего пользования;

□ медленное формирование системы внутреннего контроля и слабое обеспечение важной роли совета директоров в ее функционировании;

недостаточное раскрытие информации о критериях, определяющих вознаграждение менеджмента и совета директоров;

слабое раскрытие информации об истинных бенефициарных владельцах акций компании;

отсутствие формализованной дивидендной политики.

При этом если представление о текущем финансовом состоянии компании можно составить по стандартной финансовой и иной отчетности, основные позиции которых отражаются в рейтинге, то формализованного раскрытия уровня корпоративного управления не существует. Составить собственное мнение о его благоприятности инвестор может, только будучи непосредственным участником корпоративных взаимоотношений. Однако такой опыт сопряжен с немалым риском столкнуться с необратимыми последствиями негативной практики управления компанией. Ущерб инвестора может варьироваться от потерь из-за приобретения компании с подорванной репутацией, уличенной в выпуске заведомо некачественной продукции, до риска приобретения компании, активы которой существуют только на бумаге.

Рейтинг может присваиваться по инициативе акционеров или их объединений, эмитента ценных бумаг, Государственным комитетом Российской Федерации по управлению государственным имуществом (Госкомимущество России), Центром по координации и контролю за функционированием рынка ценных бумаг, Национальной ассоциации инвестиционных институтов и других заинтересованных лиц, а также самим институтом, присваивающим рейтинг.

Если рейтинговое исследование инициировано не самой компанией, последняя ставится в известность о намерении присвоить ей рейтинг, и, возможно, к нему обратятся за содействием в получении информации. Сведения, не полученные от акционерных обществ, могут быть взяты из общедоступных источников. В случае инициирования рейтингового

исследования самим эмитентом процедура присвоения ему рейтинга включает следующие этапы:

1. Эмитент подает заявку на получение ему рейтинговой оценки
2. Между компанией и рейтинговым институтом (агентством) заключается Договор о присвоении рейтинга.
3. Предприятие заключает соглашение с рейтинговым агентством и предоставляет экспертам требуемую информацию о своей деятельности (а при необходимости – и возможность опроса заинтересованных лиц предприятия).
4. Эксперты осуществляют сбор и обработку информации об эмитенте. При этом рейтинговое агентство оставляет за собой право привлекать и иные законные источники информации, и сведения, добровольно предоставляемые акционерами или другими заинтересованными лицами. Сведения, имеющие конфиденциальный характер, могут привлекаться только для выработки рейтинговой оценки и раскрытию не подлежат.
5. Этап присвоения рейтинговой оценки.
6. Сопровождение рейтингового комитета по итогам проведенного рейтингового исследования.
7. Информирование акционерного общества о результатах рейтинга и передача ему рейтингового заключения.
8. Публикация итогов рейтинга в республиканских и международных СМИ.

Присвоенная рейтинговая оценка сохраняет свою силу до следующего пересмотра. Периодичность обновления рейтинга – по усмотрению инициаторов, но не чаще одного раза в квартал. Если рейтинг не обновлен в течение полных двух лет, оценка аннулируется, а эмитент исключается из рейтингового списка.

Корпоративное управление определяется S&P как взаимодействие между менеджерами, директорами и акционерами в целях осуществления стратегического управления компанией и контроля над ней, наращивания

акционерной стоимости, а также обеспечения того, чтобы все финансово-заинтересованные лица получали причитающиеся им доли в доходах и активах компании, как один из инструментов минимизации нефинансовых рисков. Несмотря на финансовые ограничения, оценка корпоративного управления в значительной степени носит качественный характер. Реализуется разложение на субкомпоненты для детального анализа и бенчмаркинга.

Рейтинги корпоративного управления несет на себе нагрузку не только применительно к контрагентам, но и обществу в целом. Существенное значение играют соблюдение правил рыночной дисциплины, будь то экология, нормы управления или финансового поведения. Основной составляющей является достаточно высокий уровень прозрачности деятельности компании и выработка механизмов и критериев согласования множественных интересов. Этому способствуют международные договоренности в различных областях экономики и бизнеса, которые крайне важны в глобальном мире. К ним относятся договоренности по Киотскому протоколу, Новому базельское соглашение, выработка критериев корпоративного поведения после крупных корпоративных скандалов 2001-2002 гг.

Рейтинги корпоративного управления по версии агентства S&P, лидера в этом сегменте рейтингов, отражают специфические риски, взаимодействия с субъектом заинтересованных лиц (стейкхолдеров), в том числе акционеров и контрагентов. Большинство инвесторов учитывают факторы корпоративного управления наряду с показателями, характеризующими социальную ответственность и качество природоохранных мероприятий, в ходе инвестиционного анализа, так как в конечном счете они влияют на стоимость компании.

Риски корпоративного управления существуют в странах как с развитой, так и с развивающейся экономикой, хотя и проявляются по-разному. На развивающихся рынках риски потери инвестиционной

стоимости из-за неэффективного менеджмента или злоупотреблений со стороны крупных акционеров особенно высоки. Трудности оценивания корпоративного управления нередко становится причиной существенного дисконта при рыночной оценке акций эмитентов из развивающихся стран, в силу чего независимое мнение о практике корпоративного управления в отдельных компаниях приобретает экономическую ценность.

В условиях роста интереса компаний к соблюдению передовых принципов корпоративного управления задача на перспективу состоит в увеличении количества участников рейтинга и регулярном мониторинге организаций, которым уже присвоен рейтинг. Это позволит вовлечь в улучшение практики корпоративного управления компании «второго эшелона», перспективы которых на российском фондовом рынке достаточно оптимистичны. Увеличение количества участников рейтинга будет свидетельствовать о становлении устойчивого, цивилизованного фондового рынка в России и снижении рисков ведения бизнеса.

В общем понимании **инвестиционный рейтинг** - это инструмент, который дает возможность инвестору количественно оценить степень инвестиционного риска. Инвестиционные рейтинги присваиваются буквально всему, что связано с понятием инвестиция. Это и разного рода ценные бумаги, эмитенты этих ценных бумаг; это могут быть государственные банки, страховые компании, общие фонды и другие финансовые организации и их производные.

Система рейтингов очень важна для институциональных и частных инвесторов. Мелкие институциональные инвесторы учитывают рейтинги во время формирования своих портфельных инвестиций. Большие институциональные инвесторы (большие банки, страховые компании и др.), которые имеют свой штат аналитиков, также обращаются к рейтингам главных рейтинговых агентств, сравнивая их с результатами собственных исследований.

Для серьезных частных инвесторов система рейтингов особенно важна, потому что одному человеку понадобилось бы очень много времени для изучения годовых, квартальных отчетов одной только компании, всех новостей, переданных этой компанией в Комиссию по ценным бумагам и биржам, для выяснения уровня качества менеджмента компании, ее перспектив, состояния рынка, на котором работает компания, ее места на этом рынке и много других, что учитывается аналитиками рейтинговых агентств и после анализа выдается в кристальной форме, то есть в виде рейтингового кода.

Инвестиционный рейтинг компании может быть определен международными рейтинговыми агентствами: Standard&Poor's, Fitch, Coface North America, Moody's<sup>22</sup>.

**Кредитные рейтинги** – это мнение об уровне кредитного риска компании. Кредитные рейтинги могут отражать кредитное качество того или иного долгового обязательства – например, корпоративных облигаций, а также относительную вероятность дефолта по таким обязательствам.

Кредитные рейтинги присваиваются рейтинговыми агентствами, которые специализируются на оценке кредитного риска. Каждое агентство применяет собственную методологию оценки кредитоспособности и выражает результат этого измерения с помощью особой рейтинговой шкалы. Обычно используется буквенная шкала, которая позволяет показать рейтинги, отражающие мнение агентства об относительном уровне кредитного риска в диапазоне, например, от «AAA» до «D».

В рамках кредитного анализа Standard & Poor's изучает имеющуюся в его распоряжении текущую информацию, а также данные прошлых лет и оценивает потенциальное влияние событий, которые можно предвидеть. Например, при определении рейтинга компании-эмитента долговых обязательств агентство может учитывать ожидаемые подъемы и падения

---

<sup>22</sup> [www.fitchratings.com](http://www.fitchratings.com); [www.moody.com](http://www.moody.com); [www.standardandpoors.com](http://www.standardandpoors.com); [www.coface-usa.com](http://www.coface-usa.com)



деловой конъюнктуры, способные отразиться на кредитоспособности этой компании. Необходимо отметить, что перспективные оценки рейтинговых агентств могут быть полезны инвесторам и другим участникам рынка, принимающим долгосрочные и краткосрочные инвестиционные и деловые решения, но вместе с тем кредитные рейтинги отнюдь не гарантируют, что инвестиции окупятся или что не произойдет дефолт.

Несмотря на то, что инвесторы могут использовать кредитные рейтинги при принятии тех или иных решений, рейтинги рейтинговых агентств не являются индикаторами качества инвестиций. Иными словами, *кредитные рейтинги – это не рекомендации относительно покупки, продажи или хранения ценных бумаг и не мера измерения стоимости активов.* Кроме того, их назначение отнюдь не состоит в том, чтобы указывать на целесообразность тех или иных денежных вложений. Рейтинги отражают только один аспект, необходимый для принятия инвестиционного решения, – кредитоспособность, а в некоторых случаях могут отражать уровень возмещения долга в случае дефолта. Решая вопрос о целесообразности денежного вложения, инвестор должен учитывать, помимо кредитного качества рассматриваемого объекта инвестирования, такие факторы, как текущая структура портфеля, инвестиционная стратегия, горизонт планирования и толерантность к риску. Необходимо также оценивать стоимость рассматриваемой ценной бумаги относительно стоимости других ценных бумаг, в которые можно «вложиться». Это напоминает покупку автомобиля: покупателю важно знать, что машина надежна, но вряд ли он будет руководствоваться только этим критерием.

Кредитные рейтинги могут играть важную роль с точки зрения компаний и органов власти, позволяя им привлекать средства с рынков капитала. Вместо того, чтобы брать банковский кредит, эти организации порой занимают деньги напрямую у инвесторов, выпуская облигации или ноты. Инвесторы покупают долговые ценные бумаги (например, муниципальные облигации), рассчитывая не только вернуть вложенные

средства, но и получить процентный доход при наступлении срока погашения или в результате периодических выплат.

Кредитный рейтинг упрощает процесс выпуска и размещения облигаций и других долговых обязательств, поскольку обеспечивает эффективную, всеми признанную и давно используемую меру измерения кредитного риска. При выборе эмитента или долгового обязательства с приемлемым уровнем кредитного риска и принятии соответствующего инвестиционного или делового решения инвесторы и другие участники рынка могут использовать кредитные рейтинги в качестве своего рода «отсеивающего устройства».

Например, рассматривая вопрос о покупке муниципальной облигации, инвестор может проверить, отвечает ли ее кредитный рейтинг уровню кредитного риска, который инвестор считает допустимым. Одновременно кредитные рейтинги помогают компаниям в мобилизации средств на расширение бизнеса и (или) исследования и разработки, а органам власти регионального или местного уровней – в финансировании проектов, осуществляемых в общественном секторе.

Кредитные рейтинги необходимы:

1. Инвесторам
2. Финансовым посредникам
3. Эмитентам
4. Компаниям и финансовым институтам

Чаще всего кредитные рейтинги используют **инвесторы**, которым они помогают оценивать кредитный риск и сравнивать различных эмитентов и различные долговые обязательства при принятии инвестиционных решений и управлении портфелями. Например, отдельные инвесторы могут использовать кредитные рейтинги при оценке целесообразности покупки муниципальных или корпоративных облигаций с учетом собственной толерантности к риску. Для институциональных инвесторов, в том числе для паевых, пенсионных фондов, банков и страховых компаний, кредитные

рейтинги зачастую являются хорошим дополнением к их собственному кредитному анализу тех или иных долговых инструментов. Кроме того, институциональные инвесторы могут с помощью кредитных рейтингов устанавливать пределы кредитного риска и формулировать свои инвестиционные правила.

### **Финансовые посредники**

Направлением потоков капитала от инвесторов к эмитентам занимаются инвестиционные банки. Они используют кредитные рейтинги в качестве базы для определения относительного уровня кредитного риска по различным долговым обязательствам, а также для установления начальной цены на структурируемый ими долговой инструмент и определения уровня процентной ставки, которую можно по нему запросить. Инвестиционные банки и организации, которые занимаются структурированием некоторых видов долговых обязательств, при принятии собственных решений, касающихся конфигурации различных долговых обязательств или их уровней, могут ориентироваться на критерии того или иного рейтингового агентства. Иногда инвестиционные банки организуют выпуски долговых обязательств. С этой целью они учреждают компании специального назначения, конвертирующие активы (например, розничные ипотечные кредиты и кредиты на обучение) в ценные бумаги или структурированные финансовые инструменты, которые затем предлагаются инвесторам.

### **Эмитенты**

Для эмитентов, к числу которых относятся компании, финансовые институты, национальные правительства, регионы, города и муниципалитеты, кредитные рейтинги – это мнение независимых специалистов об их кредитоспособности, а также о кредитном качестве их долговых обязательств. Кроме того, эмитенты могут использовать кредитные рейтинги для того, чтобы информировать участников рынка о кредитном качестве долговых обязательств, тем самым увеличивая число потенциальных инвесторов. Также кредитные рейтинги помогают эмитентам

определился с процентной ставкой, которую можно предложить по новым выпускам долговых обязательств. Как правило, чем выше кредитоспособность эмитента, тем ниже предлагаемая инвесторам процентная ставка. И, наоборот, эмитент со сравнительно низкой кредитоспособностью, как правило, вынужден предлагать более высокую процентную ставку, чтобы компенсировать повышенный уровень кредитного риска, принимаемого инвесторами.

**Компании и финансовые институты**, особенно занимающиеся сделками, «чувствительными» к кредитным рискам, могут использовать кредитные рейтинги для оценки контрагентского риска (риска того, что другая сторона кредитного соглашения не исполнит свои обязательства). Необходимость в оценке такого риска может возникнуть у компании при решении вопроса о целесообразности предоставления ссуды определенной организации или при выборе компании, которая могла бы стать гарантом погашения данного долгового обязательства в случае дефолта эмитента. Таким образом, мнение кредитного агентства об уровне контрагентского риска может помочь компании в анализе рисков, которым она подвергается, вступая в сделку с финансовой организацией, согласившейся принять определенные финансовые обязательства, а также в оценке жизнеспособности потенциального партнерства или иных видов делового сотрудничества.

Кредитные рейтинги могут назначаться для краткосрочных и долгосрочных долговых обязательств, также как и для ценных бумаг, кредитов, привилегированных акций и страховых компаний. Долгосрочные кредитные рейтинги обычно более показательны с точки зрения оценки инвестиционной среды страны и/или способности компании выполнить свои долговые обязательства.

Для правительства или компании иногда проще выплатить обязательства в местной валюте, чем долговые обязательства, деноминированные в иностранной валюте. Поэтому кредитные рейтинги

оценивают платежеспособность юридического лица, как в иностранной, так и в местной валюте. Например, нехватка золотовалютных резервов гарантированно обеспечит более низкий кредитный рейтинг страны по долговым обязательствам, осуществленным в иностранной валюте.

Важно отметить, что не стоит использовать кредитные рейтинги, как рекомендацию для покупки, продажи инвестиции. Кредитные рейтинги являются скорее оценкой способности и готовности юридического лица погасить свои долговые обязательства.

Методология присвоения рейтингов компаниям выстраивает аналитический процесс в соответствии с глобальными критериями. Настоящие критерии описывают процесс определения оценки характеристик собственной кредитоспособности (stand-alone credit profile — SACF) и кредитного рейтинга эмитента для конкретной компании.

Оценка отражает соответствующие оценки профиля бизнес-рисков, профиля финансовых рисков компании и ряда других факторов, которые могут изменить финальную оценку.

В таблице 4.1. представлена сравнительная характеристика, которая дает обзор различных рейтингов и их обозначений, которые назначают Moody's и Standard Poor's.

Таблица 4.1.

Рейтинг облигаций

Moody's	Standard Poor's	Уровень	Риск
Aaa	AAA	Инвестиционный	Самый низкий
Aa	AA	Инвестиционный	Низкий
A	A	Инвестиционный	Низкий
Baa	BBB	Инвестиционный	Средний
Ba, B	BB, B	Не инвестиционный	Высокий
Baa, Ba, C	CCC\CC\C	Не инвестиционный	Самый высокий
C	D	Не инвестиционный	Дефолт

Символы, используемые Standard & Poor's для обозначения кредитных рейтингов, – это простой и эффективный способ передачи информации о кредитоспособности или кредитном качестве эмитентов или их долговых обязательств (табл. 4.2.). Международная рейтинговая шкала служит основой для относительной оценки кредитного риска, которому подвергаются эмитенты долговых обязательств и сами долговые обязательства во всем мире.

Кредитный рейтинг агентства S&P отражает соответствующие оценки профиля бизнес-рисков, профиля финансовых рисков компании и ряда других факторов.

Профиль *бизнес-рисков* определяется с учетом соотношения потенциальных рисков и возможностей получения прибыли для той или иной компании в условиях рынков, где она осуществляет свою деятельность, с учетом конкретной конкурентной среды (отраслевые риски), страновых рисков, характерных для этих рынков, также конкурентных преимуществ и недостатков компаний в условиях конкретной операционной среды (конкурентная позиция). Профиль бизнес-рисков влияет на масштабы финансовых рисков, которые компания может испытывать при данном уровне, и служит базой ожидаемого экономического роста компании. Оценки отраслевого риска, странового риска и конкурентной позиции в совокупности определяют оценку профиля бизнес-рисков компании.

Профиль *финансовых рисков* определяется решениями, которые менеджмент осуществляет в контексте профиля бизнес-рисков компании и толерантности к финансовому риску, включая решения менеджмента относительно источников финансирования и структуры баланса, а также генерируемых компанией денежных потоков (учитывая ее профиль бизнес-рисков) по отношению к финансовым обязательствам. Анализ денежных потоков / уровня долговой нагрузки используется для определения оценки профиля финансовых рисков компании.

Основные характеристики кредитного рейтинга S&P:  
кредитоспособность эмитента / долговые обязательства

Категория	Значение	Характеристика
Инвестиционная категория 	AAA	Очень высокая способность выполнять свои финансовые обязательства; самый высокий рейтинг
	AA <sup>23</sup>	Высокая способность выполнять свои финансовые обязательства
	A	Умеренно высокая способность выполнять свои финансовые обязательства, однако большая чувствительность к неблагоприятной экономической конъюнктуре и другим негативным переменам во внешней среде
	BBB	Достаточная способность выполнять свои финансовые обязательства, однако большая чувствительность к неблагоприятной экономической конъюнктуре
	BBB-	Самый низкий рейтинг в категории, которую участники рынка обозначают как «инвестиционную»
Спекулятивная категория 	BB+	Самый высокий рейтинг из категории, которую участники рынка обозначают как «спекулятивную»
	BB	Сравнительно небольшая уязвимость в краткосрочной перспективе, однако более высокая чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в деловой, финансовой, экономической сферах.
	B	Более высокая уязвимость в условиях неблагоприятной деловой, финансовой, экономической конъюнктуры, хотя в настоящее время имеет возможность исполнения финансовых обязательств
	B+	Высокая на данный момент подверженность кредитным рискам; финансовые обязательства могут быть выполнены при наличии благоприятной деловой, финансовой, экономической конъюнктуры.
	СС	Очень высокая на данный момент подверженность кредитным рискам
	C	В отношении эмитента возбуждена процедура банкротства или предпринято аналогичное действие, но платежи основных финансовых обязательств продолжаются.
	D	Дефолт по финансовым обстоятельствам

<sup>23</sup> К рейтингам категории от «AA» до «ССС» может добавляться знак «+» или «-» для обозначения относительных различий в уровне кредитоспособности в пределах основных рейтинговых категорий.

Затем происходит объединение оценок профиля бизнес-рисков и оценку профиля финансовых рисков для того, чтобы определить базовый уровень рейтинга (см. табл. 3). Дополнительные рейтинговые факторы могут изменить базовый уровень рейтинга. Эти факторы (далее — модификаторы) включают: анализ диверсификации бизнеса, структуры капитала, финансовой политики, ликвидности, а также менеджмента и корпоративного управления. Сравнительный рейтинговый анализ — заключительная аналитическая категория, которая применяется для определения финальной оценки SACP компании.

После определения базового уровня рейтинга S&P анализирует дополнительные факторы, которые могут изменить рейтинг, — модификаторы (рис.4.1.)<sup>24</sup>. Они включают: анализ диверсификации бизнеса, структуры капитала, финансовой политики, ликвидности, а также менеджмента и корпоративного управления. Оценка каждого из факторов может повысить или понизить базовый уровень рейтинга на одну или более ступеней или не оказать на него влияния. Эти выводы основаны на применении специальной шкалы оценок для каждого фактора, определяющих число дополнительных (по сравнению с базовым уровнем рейтинга) ступеней.

#### **4.3. Оценка деятельности ОАО «РЖД» международными рейтинговыми компаниями**

В настоящее время ОАО «РЖД» имеет различные рейтинговые значения. Повышенная финансовая политика ОАО «РЖД» позволяет поддерживать здоровую структуру капитала компании, благодаря которой

---

<sup>24</sup> [www.standardandpoors.com](http://www.standardandpoors.com)



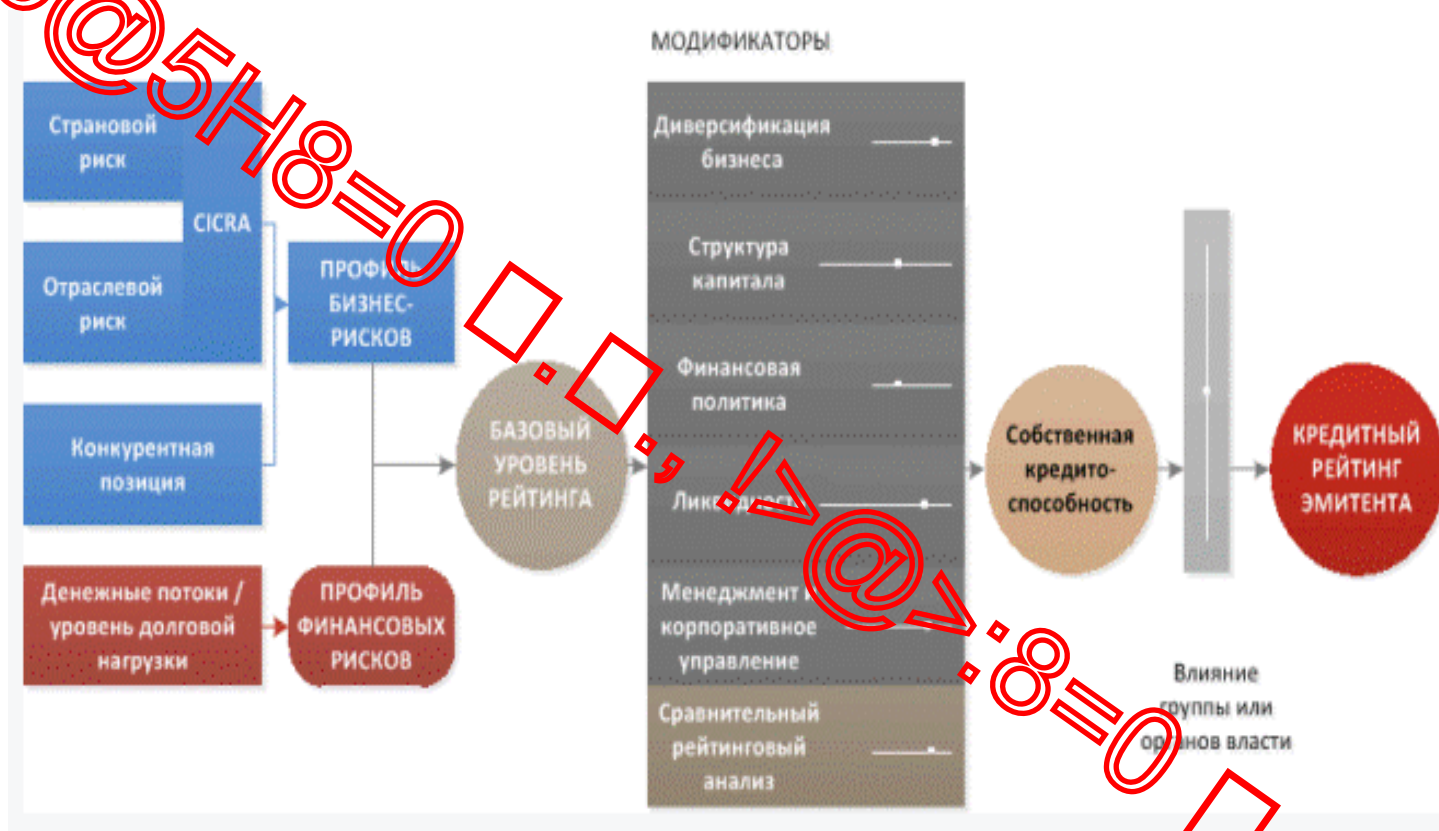


Рис. 4.1. Присвоение рейтингов корпоративным эмитентам

ОАО «РЖД» сохраняет финансовую устойчивость и эффективно управляет своей ликвидностью.

Стратегия заимствований компании направлена на поддержание финансовой гибкости и диверсификацию источников финансирования. Приоритетными направлениями являются привлечение финансирования на рынках капитала путем выпуска публичных долговых обязательств и увеличение среднего срока погашения финансовых обязательств с целью приведения структуры заемного капитала компании в соответствие со сроками окупаемости инвестиционных проектов. Долговой политикой компании устанавливаются следующие ограничения по величине и структуре заемного капитала:

- ✓ поддержание соотношения чистого долга к EBITDA на уровне не выше 2,5х;
- ✓ поддержание доли заимствований в иностранной валюте в пределах 40% от общего объема кредитного портфеля;
  - ✓ поддержание доли краткосрочной задолженности в пределах 15% от общего объема кредитного портфеля.

Общий объем кредитного портфеля<sup>25</sup>, включая банковские займы, проектное финансирование, рублевые облигации и еврооблигации, по состоянию на конец 2013 года составил 605,8 млрд. рублей. По состоянию на 30 июня 2014 года объем кредитного портфеля вырос к началу года на 6% и составил 644,3 млрд. рублей.

По состоянию на 30 июня 2014 года:

- 36,8% от общего объема кредитного портфеля, или 236,8 млрд. рублей (по курсу на 30 июня 2014 года) приходилось на заимствования в иностранной валюте;
- 10,3% от общего объема кредитного портфеля, или 66,5 млрд. рублей приходилось на краткосрочные заимствования;

---

<sup>25</sup> Показатели кредитного портфеля компании рассчитываются на основе управленческой отчетности и не учитывают величину кредиторской задолженности по начисленным процентам

➤ средний срок погашения кредитного портфеля ОАО «РЖД» составил около 9,5 лет.

Достижению этого показателя способствовало размещение еврооблигаций в марте 2014 г. в объеме 500 млн. евро, а также выпуск долгосрочных инфраструктурных облигаций в июне 2014 г. в объеме 25 млрд. рублей. Общий объем размещенных инфраструктурных облигаций ОАО «РЖД» по состоянию на 30 июня 2014 г. составил 175 млрд. рублей, в том числе 150 млрд. рублей размещенных в 2013 году. Данный инструмент был разработан ОАО «РЖД» совместно с Внешэкономбанком и поддержан Правительством Российской Федерации, что позволило фактически создать новый эффективный инструмент инвестирования пенсионных накоплений - долгосрочные облигационные займы с защитой от инфляции. Облигации имеют ставку, привязанную к инфляции (ИПЦ + 1%) и срок размещения от 15 до 30 лет. Внешэкономбанк, осуществляющий функции государственной управляющей компании по доверительному управлению средствами пенсионных накоплений, выступает в качестве ключевого инвестора в инфраструктурные облигации ОАО «РЖД».

Кредитные рейтинги ОАО «РЖД» соотносятся с суверенным рейтингом Российской Федерации и находятся на уровне BВВ-/Вaa1/ВВВ (табл. 4.2-4.4.)<sup>26</sup>.

Таблица 4.2.

Рейтинг ОАО «РЖД», присвоенный компанией **Standard Poor's**

Дата	Международная шкала			
	Иностранная валюта		Национальная валюта	
	Рейтинг	Прогноз	Рейтинг	Прогноз
28.04.2014	ВВВ-	Негативный	ВВВ	Негативный
26.03.2014	ВВВ	Негативный	ВВВ	Негативный
03.03.2014	ВВВ	Стабильный	ВВВ	Стабильный
04.03.2014	ВВВ	Стабильный	ВВВ	Стабильный
15.03.2012	ВВВ	Стабильный	ВВВ	Стабильный
24.11.2011	ВВВ	Стабильный	ВВВ	Стабильный

<sup>26</sup> www.rzd.ru

Международная шкала				
Дата	Иностранная валюта		Национальная валюта	
	Рейтинг	Прогноз	Рейтинг	Прогноз
10.03.2011	BVB	Стабильный	BVB	Стабильный
27.01.2010	BVB	Стабильный	BVB	Стабильный
22.12.2009	BVB	Стабильный	BVB	Стабильный
03.07.2009	BVB	Негативный	BVB	Негативный
18.05.2009	BVB	Негативный	BVB	Негативный
09.12.2008	BVB	Негативный	BVB	Негативный
10.10.2008	BVB+	На пересмотре с возможностью понижения	BVB+	На пересмотре с возможностью повышения
23.01.2008	BVB+	Стабильный	BVB+	Стабильный
22.12.2006	BVB+	Стабильный	BVB	Стабильный
15.11.2006	BVB-	На пересмотре с возможностью повышения	BVB-	На пересмотре с возможностью повышения
11.10.2005	BVB-	Стабильный	BVB-	Стабильный
22.09.2005	BB+	На пересмотре с возможностью повышения	BB+	На пересмотре с возможностью повышения
06.07.2004	BB+	Стабильный	BB+	Стабильный

Таблица 4.3.

Рейтинг ОАО «РЖД», присвоенный компанией **Moody's**

Международная шкала				
Дата	Иностранная валюта		Национальная валюта	
	Рейтинг	Прогноз	Рейтинг	Прогноз
01.07.2014	Baa1	Негативный	Baa1	Негативный
01.04.2014	Baa1	На пересмотре с возможностью понижения	Baa1	На пересмотре с возможностью понижения
06.02.2014	Baa1	Стабильный	Baa1	Стабильный
15.09.2010	Baa1	Стабильный	Baa1	Стабильный
07.04.2009	Baa1	Негативный	Baa1	Негативный
21.01.2009	A3	На пересмотре с возможностью понижения	A3	На пересмотре с возможностью понижения

Международная шкала				
Дата	Иностранная валюта		Национальная валюта	
	Рейтинг	Прогноз	Рейтинг	Прогноз
16.07.2008	A3	Позитивный	A3	Позитивный
24.05.2006	A3	Стабильный	A3	Стабильный
26.10.2005	Baa2	Стабильный	A3	Стабильный
08.09.2005	Baa3	На пересмотре с возможностью повышения	Baa2	На пересмотре с возможностью повышения
08.07.2005	Baa3	Позитивный	Baa2	Стабильный
23.06.2005	Baa2	Стабильный	Baa2	Стабильный
12.07.2004	Baa3	Стабильный	Baa2	Стабильный

Таблица 4.4.

Рейтинг ОАО «РЖД», присвоенный компанией **Fitch**

Международная шкала				
Дата	Иностранная валюта		Национальная валюта	
	Рейтинг	Прогноз	Рейтинг	Прогноз
24.03.2014	BVB	Негативный	BVB	Негативный
25.02.2014	BVB	Стабильный	BVB	Стабильный
06.02.2013	BVB	Стабильный	BVB	Стабильный
13.02.2012	BVB	Стабильный	BVB	Стабильный
21.02.2011	BVB	Стабильный	BVB	Стабильный
10.09.2010	BVB	Стабильный	BVB	Стабильный
22.01.2010	BVB	Стабильный	BVB	Стабильный
15.01.2010	BVB	Негативный	BVB	Негативный
04.02.2009	BVB	Негативный	BVB	Негативный
17.11.2008	BVB+	Негативный	BVB+	Негативный
10.11.2008	BVB+	Негативный	BVB+	Негативный
16.01.2008	BVB+	Стабильный	BVB+	Стабильный
28.03.2007	BVB+	Стабильный	BVB+	Стабильный
25.07.2006	BVB+	Стабильный	BVB+	Стабильный
15.08.2005	BVB	Стабильный	BVB	Стабильный

Рейтинговые компании, проводя кредитный анализ ОАО «РЖД» использовали большое количество информации, кроме того, они использовали данные прошлых лет, а так же проводили оценку потенциального действия событий, которые можно предусмотреть. К

примеру, определяя рейтинг, агентство обязательно учитывает подъемы, а так же падения деловой конъюнктуры, которые могут повлиять на кредитоспособность ОАО «РЖД».

Кредитный рейтинг является полезным показателем не только для инвестора, но также и для организаций, намеревающихся привлечь инвестиции. Рейтинг инвестиционного уровня может выгодно представить ценную бумагу, компанию или страну на глобальном рынке, привлекая иностранные инвестиции и ускоряя развитие национальной экономики. Действительно, для стран с развивающейся экономикой кредитный рейтинг является ключевым фактором, обеспечивающим инвестиционную привлекательность для иностранных инвесторов. Поскольку кредитный рейтинг инвестиционного уровня облегчает процесс привлечения инвестиций, большинство стран и компаний будут стремиться поддержать и улучшить свои рейтинги, гарантируя устойчивую политическую ситуацию и более прозрачный рынок капитала.

Рейтинговые оценки эффективности деятельности компании показывают на сколько в корпорации грамотно сформирована система корпоративного управления. Высокие рейтинги крупных корпораций характеризуют экономическую ситуацию внутри страны, что оказывает влияние на межстрановой рейтинг.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое ключевые показатели эффективности корпорации?
2. Назовите отличительные особенности формирования КПЭ в компаниях с государственным участием в акционерном капитале и в коммерческих компаниях.
3. Назовите основные финансово-экономические показатели Общества, которые влияют на оценку деятельности корпорации.

4. Приведите примеры ключевых показателей эффективности для Общества с отраслевой спецификой.
5. Какие документы (программы, планы) необходимо анализировать для расчета планового значения ключевых показателей эффективности дочернего общества?
6. Дайте характеристику рейтинга корпоративного управления.
7. Охарактеризуйте инвестиционный и кредитный рейтинги.

## ГЛАВА 5. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

### 5.1. Экономическая составляющая корпоративной социальной ответственности

Согласно определению, данному в Международном стандарте Международной организации по стандартизации (ISO) 26000 «Руководство по социальной ответственности», **социальная ответственность** – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; введено во всей организации.

Стандарт разработан с учетом положений Глобального договора ООН о действиях в области корпоративной социальной ответственности, рекомендаций Международной организации труда, а также международных стандартов ISO 26000 и SA 8000 и других международных документов.

Социальная ответственность применима ко всем организациям, однако наибольшее распространение она получила в бизнес-сообществе под названием «**корпоративная социальная ответственность**» (КСО).

При активизации процессов интеграции России в международное экономическое пространство большее количество корпораций, достигнув определенного этапа своего развития, по собственному выбору (желанию) ли, по рекомендации своих международных консультантов или партнеров, а то и по необходимости привлечения иностранных инвесторов, примеривают на себе тот или иной международный стандарт корпоративной социальной ответственности.

Большую роль в развитии КСО играют общественные и некоммерческие организации, ряд крупных бизнес-объединений. Можно



сказать, что для крупного, а иногда и среднего бизнеса, уже становится привычной практикой разработка и публикация социальных отчетов, создание специализированных разделов на своих сайтах, демонстрация своей деятельности в области корпоративной социальной ответственности в информационных материалах и рекламных объявлениях.

Понятие КСО включает в себя, во-первых, выполнение бизнесом социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы. Во-вторых, КСО — это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям.

КСО предполагает:

- производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам, при соблюдении всех законодательных требований к ведению бизнеса;
- соблюдение права работников на безопасный труд при определенных социальных гарантиях, в том числе, создание новых рабочих мест;
- содействие повышению квалификации и навыков персонала;
- защиту окружающей среды и экономию невозполнимых ресурсов;
- защиту культурного наследия;
- поддержку усилий власти в развитии территории, где размещена организация, помощь местным учреждениям социальной сферы;
- помощь малоимущим семьям, инвалидам, сиротам и одиноким престарелым;
- соблюдение общепринятых законодательных и этических норм ведения бизнеса.

Социальная ответственность бизнеса имеет давнюю историю и традиции. Во многих странах, в том числе в России, законодательно установлены обязательное медицинское страхование, пенсионное обеспечение, требования промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды; действуют корпоративные и личные фонды, выделяющие средства на решение социальных проблем. Ответственное социальное поведение и благотворительность бизнеса поощряются налоговыми льготами и зачетами, закрепленными на законодательном уровне.

В ноябре 1950 года в Риме Советом Европы (Council of Europe) была принята Европейская конвенция о защите прав человека, на ее основе в 1961 г. была принята Европейская Социальная Хартия (European Social Charter), которая в 1996 г. превратилась в развернутый документ, подробно устанавливающий цели деятельности для защиты прав работников разных категорий. Аналогичного формата документы приняты в Европе по охране окружающей среды.

На Всемирном экономическом форуме в Давосе (Швейцария) в 1999 г. тогдашний Генеральный секретарь ООН Кофи Аннан выдвинул идею Глобального договора в области социальных отношений, и в июле 2000 года обратился к лидерам крупнейших компаний мира с призывом присоединиться к этому документу.

Десять принципов Глобального договора ООН, основанные на Всеобщей Декларации прав человека, Декларации Международной организации труда о принципах и правах в сфере труда, Декларации по окружающей среде и развитию, Конвенции ООН против коррупции, декларируют, что предприниматели должны:

- ✓ Оказывать поддержку соблюдению прав человека, провозглашенных международным сообществом.
- ✓ Обеспечить свою непричастность к нарушениям прав человека.

- ✓ Поддерживать свободу ассоциаций и признавать право персонала на заключение коллективных договоров.
- ✓ Выступать за уничтожение всех форм принудительного труда.
- ✓ Выступать за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости.
- ✓ Выступать за полное искоренение детского труда.
- ✓ Способствовать предупреждению негативных воздействий на окружающую среду.
- ✓ Проявлять инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды.
- ✓ Содействовать развитию и распространению экологически чистых технологий.
- ✓ Противодействовать коррупции во всех ее формах, включая вымогательство и взяточничество.

Присоединение организации к Глобальному договору ООН означает добровольное включение его принципов в ее стратегию развития и практическую деятельность.

Глобальный договор не является нормативной базой. В его цели не входит контроль или мониторинг деятельности и методов управления компаний. Он подразумевает только публичную отчетность и прозрачность их деятельности.

Некоторые российские компании присоединились к Глобальному договору ООН (Всероссийская организация качества также присоединилась к этому договору).

В ноябре 2004 года в Москве на XIV съезде Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей) одобрена Социальная Хартия российского бизнеса. Этим документом устанавливаются общие этические принципы социальной деятельности российского бизнеса, соответствующие Глобальному договору.

В 2007 г. Всероссийская организация качества ввела в действие стандарт ВОК-КСО-2007 «Социальная ответственность организации. Требования», на

основе которого, национальные организации по качеству России, Украины, Казахстана и Сербии приняли в 2008 г. международный стандарт CSR/KCO-2008. Он ввел требования к деятельности организаций в области права на труд и охраны труда, социальных гарантий для персонала, производства продукции (услуг, работ) надлежащего качества, охраны окружающей среды, ресурсосбережения, участия в социальных мероприятиях и поддержки инициатив местного сообщества, а также к социальному менеджменту. Все эти требования были сведены в 7 модулей, причем модули «А» и «Ж» гармонизированы со стандартом SA 8000. Стандарт не устанавливал требования к добросовестной практике ведения бизнеса и финансовой прозрачности в связи с тем, что соблюдение этих требований контролируется государством. В стандарт CSR/KCO-2008 были включены только те требования, которые могли быть подвергнуты объективной проверке путем декларирования или сертификации в соответствии с правилами, действующими в странах, национальные организации по качеству которых присоединились к данному стандарту.

В 2010 г. принят стандарт ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility (Руководство по социальной ответственности), который «представляет руководство по принципам, лежащим в основе социальной ответственности, основным темам и проблемам, касающимся социальной ответственности, и способам интеграции социально ответственного поведения в стратегии, системы, практики и процессы организации».

Стандарт IS CSR -26000 – 2011 разработан с учетом положений Глобального договора ООН о действиях в области корпоративной социальной ответственности, рекомендаций Международной организации труда, а также международных стандартов ISO 26000 и SA 8000 и других международных документов.

Компания должна разработать и реализовывать политику в области социальной ответственности, которая:

- отвечает экономическим интересам организации;

- является основой для постановки целей в области социальной ответственности;
- включает обязательства, соответствующие всем требованиям настоящего стандарта;
- способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия персонала и местного населения;
- выполняется и актуализируется;
- доступна и понятна персоналу и другим заинтересованным сторонам;
- оформлена документально.

Деятельность корпорации в области социальной ответственности должна быть направлена на достижение следующих целей:

- a. соблюдение трудовых и социальных прав персонала;
- b. исключение несчастных случаев в производстве;
- c. защита жизни, здоровья и имущества потребителей продукции или услуг организации;
- d. снижение вредных воздействий на окружающую среду;
- e. экономное расходование невозвратимых ресурсов;
- f. оказание помощи малоимущим группам населения.

Успешное достижение этих целей должно способствовать:

- ✓ повышению качества жизни персонала, местного населения и общества в целом;
- ✓ повышению авторитета организации у потребителей, партнеров по бизнесу и других заинтересованных сторон;
- ✓ улучшению отношений с центральными и местными органами власти, контрольными и надзорными органами;
- ✓ улучшению отношений с населением, общественностью и средствами массовой информации.

Социальная ответственность корпоративного управления оценивается по следующим группам требований:

1. Социальные права персонала
2. Социальные гарантии персонала

3. Качество продукции, услуг и работ
4. Удовлетворение интересов потребителей
5. Охрана окружающей среды
6. Экономное расходование ресурсов
7. Поддержка местного сообщества
8. Менеджмент социальной ответственности

### **Социальные права персонала**

#### 1. Свобода объединений и право на коллективный договор

- уважать право персонала образовывать профессиональные союзы по своему выбору и участвовать в коллективных договорах;
- гарантировать, что члены профсоюза или представители персонала, участвующие в коллективных договорах, не будут подвергаться дискриминации и будут иметь доступ к своим коллегам на рабочем месте;
- предоставлять персоналу параллельную возможность участвовать в свободном объединении и коллективном договоре в случаях, когда право на свободу объединений и коллективный договор ограничивается законом.

Организация должна гарантировать, что:

- заработная плата персонала установлена с учетом минимального размера заработной платы в стране, установленного законодательством, и средней заработной платы в отрасли и регионе и достаточна для обеспечения основных потребностей персонала;
  - вычеты из заработной платы не производятся в качестве дисциплинарной меры;
  - работникам предоставляется регулярное и подробное обоснование состава заработной платы и пособий;
- Заработная плата и пособия выплачиваются в полном соответствии с законами и нормативными актами и что выплата производится наличными деньгами или перечислением по выбору работников;

– не используются неоплачиваемые трудовые контракты и нелегитимные схемы обучения с целью избежать выполнения обязательств по отношению к персоналу, регламентированных законами и нормативными актами о труде и социальном обеспечении.

– за сверхурочные работы заработная плата должна выплачиваться в размере выше обычного.

## 2. Длительность работы

- Организация должна соблюдать законы и нормативные акты, определяющие длительность работы. Стандартная рабочая неделя не должна превышать 40 часов. Персонал должен иметь, по крайней мере, два выходных дня за каждый семидневный период.

- Сверхурочная работа не должна превышать 12 часов на работника в неделю.

- В случаях, когда организация является стороной коллективного договора, заключенного с организациями работников, представляющими значительную часть ее персонала, она может использовать сверхурочную работу в соответствии с таким договором для выполнения краткосрочных задач.

## 3. Дискриминация

Организация не должна:

– применять или поддерживать дискриминацию работника по признакам расы, национальной принадлежности, вероисповедания, инвалидности, пола, принадлежности к какой-либо организации, политических взглядов или возраста при найме на работу, оплате труда, предоставлении доступа к обучению, повышении в должности, увольнении или выходе на пенсию;

– препятствовать осуществлению права работника следовать принципам или обычаям или удовлетворять свои потребности, связанные с расой, национальной принадлежностью, вероисповеданием, инвалидностью,

полом, принадлежностью к какой-либо организации или политическими взглядами, если это не препятствует выполнению работы, порученной ему и другим работникам, и не наносит ущерба их правам;

– допускать поведение работников, включая жесты, выражения и физический контакт, являющиеся угрожающим, оскорбительным, эксплуатирующим или принуждающим к сексуальным отношениям.

#### 4. Дисциплинарные меры

Организация не должна использовать или поддерживать телесные наказания, психологическое или физическое насилие или словесные оскорбления.

#### 5. Охрана труда

Организация, с учетом специфики области деятельности, в которой она работает, должна:

– обеспечить безопасные условия труда и предпринимать соответствующие меры путем сокращения, в возможных пределах, факторов опасности, характерных для этой деятельности, и предотвращения несчастных случаев и ущерба здоровью, которые могут быть следствием выполняемой работы или произойти в процессе ее выполнения;

– предоставлять персоналу, включая новый персонал, регулярное и документируемое обучение по технике безопасности и охране труда;

– организовать системы, позволяющие обнаруживать и предотвращать потенциальные угрозы здоровью и безопасности всего персонала;

– предоставлять всему персоналу для использования чистые туалетные комнаты, доступ к питьевой воде, а также создавать необходимые санитарные условия для хранения продовольствия.

– обеспечивать чистоту и безопасность предоставляемых персоналу мест отдыха, а также их соответствие основным потребностям персонала.

#### **Социальные гарантии персонала**



## 1. Переподготовка и компенсационные выплаты при сокращении персонала

Организации следует создавать возможности работникам, которые могут быть уволены в результате модернизации производства или структурных изменений, для переподготовки с целью повышения квалификации или получения новых профессий, чтобы облегчить им получение новой работы в организации или вне её.

Организация должна предусматривать компенсационные выплаты для работников, которые увольняются в результате модернизации производства или структурных изменений.

## 2. Содействие учащимся

Организация не должна препятствовать работникам получать высшее образование, используя вечернее, заочное или дистанционное обучение, в том числе предоставлять отпуск в случаях, предусмотренных законодательством.

Организации следует стимулировать стремление работников получить новое образование или специальность, или повысить свою квалификацию.

## 3. Оплачиваемый отпуск

Организация не должна препятствовать работникам в использовании отпуска и должна оплачивать его в соответствии с действующими законами и установлениями.

## 4. Охрана материнства

Организация должна соблюдать законодательные установления, направленные на защиту материнства, в том числе, создавать здоровые и безопасные условия для беременных женщин.

Организация должна содействовать работающим матерям при размещении ими своих детей в ясли или детские сады.

## **Качество продукции, услуг и работ**

Организация должна производить и (или) поставлять продукцию, оказывать услуги, выполнять работы, качество которых, в том числе

безопасность для людей и окружающей среды, соответствует всем обязательным требованиям, которые установлены действующими законодательными и нормативными актами.

Организация должна производить и (или) поставлять продукцию, или оказывать услуги, или выполнять работы, качество которых соответствует характеристикам, которые она установила в технических документах (технических условиях, фирменных стандартах, спецификациях и т.п.), которые она приняла в договорах на поставку и которые она указала в информации на упаковке, этикетках, а также в рекламе.

Организация не должна производить и (или) поставлять контрафактную продукцию, или оказывать контрафактные услуги, или выполнять контрафактные работы.

#### **Удовлетворение интересов потребителей.**

##### 1. Информация о безопасности

Организация должна:

передавать потребителю всю необходимую информацию, касающуюся безопасности, используя, по мере возможности, в дополнение к текстовой информации, символы, предпочтительно согласованные на международном уровне;

- инструктировать потребителей относительно правильного использования продукции и предупреждать их о рисках, связанных с ее правильным и нормально ожидаемым использованием;
- принимать меры по предотвращению случаев, когда продукция может стать опасной в процессе неправильного обращения или хранения пользователем.

##### 2. Рассмотрение жалоб и претензий.

Организация должна:

- предпринимать меры для предотвращения претензий, предлагая потребителям, включая тех, кто получает продукцию посредством

дистанционных продаж, возможность возврата продукции в течение обозначенного периода времени, либо получить соответствующую компенсацию;

- анализировать претензии и улучшать реагирование на них;
- предлагать гарантийные обязательства, там, где это применимо, на сроки, превышающие период, обязательный в соответствии с законодательством и адекватные ожидаемому сроку жизни продукции;
- информировать потребителей о том, каким образом они могут воспользоваться послепродажными услугами и обслуживанием, а также о процедурах разрешения споров и механизмах компенсации;
- предлагать адекватные и эффективные системы поддержки и консультаций;
- предлагать услуги по техническому обслуживанию и ремонту по разумным ценам и в доступных местах и обеспечивать доступность информации о наличии запасных частей к продукции.

### 3. Защита персональных данных о потребителях.

Организация должна:

- ограничить сбор персональных данных информацией, которая необходима для предоставления продукции и услуг или предоставляется на добровольной основе с информированного согласия клиента;
- собирать информацию только законными и справедливыми способами;
- указывать цель сбора персональной информации до или во время сбора данных;
- не раскрывать, не предоставлять доступ и не использовать любым иным образом персональные данные иначе, чем в целях, которые были указаны, включая маркетинг, за исключением случаев, когда такое использование производится с добровольного информированного согласия клиента, или когда требуется законом;

- предоставить потребителям право подтвердить, что организация имеет данные, относящиеся к ним, и оспорить эти данные, согласно требованиям закона. Если оспаривание было успешным, то данные должны быть удалены, уточнены, дополнены или исправлены, в зависимости от ситуации;
- защищать персональные данные адекватными средствами обеспечения безопасности;
- открыто сообщать об изменениях, практиках и политиках, относящихся к персональным данным, а также предоставлять доступные средства для того, чтобы установить наличие, характер и основные направления использования персональных данных;
- сообщать координаты и обычное местонахождение человека, отвечающего за защиту персональных данных в организации.

#### 4. Предоставление услуг первой необходимости.

- Организация должна
- не отключать услуги первой необходимости за неуплату, не предоставив потребителям возможность определить разумные сроки оплаты;
  - предлагать при определении цен и штрафов, где допустимо, тариф, предусматривающий субсидию для нуждающихся;
  - осуществлять свою деятельность прозрачно, предоставляя информацию, относящуюся к установлению цен и взиманию штрафов;
  - не прибегать к коллективному отключению услуг, наказывающих всех потребителей независимо от оплаты, в случае неоплаты счетов, подлежащих оплате коллективно группой потребителей;
  - управлять ограничениями или перерывами в поставках справедливым образом, избегая дискриминации отдельных групп потребителей;
- непрерывно поддерживать и модернизировать свои системы в целях предотвращения сбоев в обслуживании.

### **Охрана окружающей среды**

#### 1. Предотвращение вредных воздействий на окружающую среду

Организация должна:

- ✓ разрабатывать, производить или поставлять продукцию или услуги, обеспечивающие отсутствие вредных воздействий на окружающую среду;
- ✓ использовать процессы, инфраструктуру и расходуемые ресурсы, направленные на предотвращение недопустимых вредных воздействий на окружающую среду, в том числе, на сельское хозяйство;
- ✓ использовать и поддерживать в рабочем состоянии методы и средства для обнаружения возможности возникновения вследствие собственной деятельности техногенных катастроф и аварийных ситуаций и для реагирования на них.

## 2. Экологическое обучение и просвещение персонала

Организация должна обеспечить, чтобы персонал, выполняющий работы, которые могут оказать вредные воздействия на окружающую среду, обладал необходимой компетентностью и прошел соответствующее экологическое обучение, инструктаж и аттестацию.

## **Экономное расходование ресурсов**

Организация должна:

- улучшать процессы и инфраструктуру с целью экономного расходования ресурсов;
- проводить работу по экономному расходованию электрической и тепловой энергии, воды, топлива, материалов и других ресурсов путем внедрения ресурсосберегающих технологий, использования возобновляемых источников энергии, рециркуляции воды, сокращения отходов;
- сотрудничать с партнерами в части сокращения расходования ресурсов по всей цепочке производства, закупок, поставок и использования продукции и услуг;

- изыскивать возможности утилизации отходов собственного производства;
- обеспечивать уменьшение расхода энергии и материалов за счет снижения количества дефектной продукции и отходов производства.

## **Поддержка местного сообщества**

### 1. Поддержка усилий власти в развитии территории, где размещена организация

Организация, в меру своих возможностей и в доступных для нее формах, должна:

поддерживать усилия местной власти и гражданские инициативы в области экономического, социального и культурного развития территории, где она размещается, укрепления демократических основ общества, защиты гражданских прав и свобод, прав частной собственности;

осуществлять регулярное получение информации от всех заинтересованных сторон (в первую очередь местных) относительно соответствия своей деятельности требованиям к социальной ответственности.

### 2. Помощь местным учреждениям и организациям социальной сферы

Организация, в меру своих возможностей и в доступных для нее формах, должна:

-оказывать помощь местным организациям социальной сферы, включая детские, дошкольные учреждения, детские дома, школы, больницы, дома инвалидов и престарелых и др.;

-активно поддерживать социальные программы местного общества, проявляя отзывчивость и гибкость в обеспечении потребностей, установленных этими программами;

-информировать местное общество о своей деятельности в области социальной ответственности, в том числе через местные средства массовой информации;

-участвовать в обучении, подготовке и развитии местных трудовых ресурсов, включая помощь и поддержку учебных заведений и учреждение именных стипендий.

### 3. Помощь малоимущим семьям, одиноким престарелым, а также ветеранам

Организации следует оказывать, в меру своих возможностей и в доступных для нее формах, поддержку и помощь многодетным и малоимущим семьям, одиноким престарелым, ветеранам войн и труда, в том числе, своим сотрудникам, находящимся на пенсии, через дотации для оплаты лечения и лекарств, изготовления протезов, создания и содержания мест и зон отдыха, а также предоставление возможностей посещения различных культурных мероприятий.

### 4. Поддержка ЖКХ

Организации следует оказывать, в меру своих возможностей и в доступных для нее формах, поддержку и помощь органам власти при проведении различных работ для улучшения жилищно-коммунального хозяйства, в том числе, улучшения электро-, тепло-, и водоснабжения местного населения и объектов здравоохранения, детских и учебных учреждений.

### 5. Поддержка культурных и спортивных организаций и мероприятий

Организации следует, в меру своих возможностей и в доступных для нее формах, оказывать поддержку местным объектам истории, культуры и спорта, в том числе, домам детского творчества, самодеятельным театральным и музыкальным коллективам, осуществлять благотворительность и спонсорство.

## **Менеджмент социальной ответственности**

### 1. Цели и политика

Руководство организации должно разработать политику по социальной ответственности и определить цели этой деятельности.

Руководству организации следует разработать программу (план) мероприятий по реализации политики и целей в области социальной ответственности.

## 2. Анализ и контроль со стороны руководства

Руководству организации следует изучать, анализировать и реагировать на вопросы своего персонала и других заинтересованных сторон относительно соответствия своей политики в области социальной ответственности требованиям настоящего стандарта.

Руководство организации должно обеспечивать рассмотрение жалоб потребителей и населения на отрицательные социальные последствия её деятельности.

## 3. Ответственные представители руководства

Руководство организации должно назначить своего представителя, который, независимо от других обязанностей, должен организовать и координировать выполнение организацией требований настоящего стандарта.

## 4. Информирование местного сообщества и заинтересованных сторон

Организации следует вести записи, позволяющие демонстрировать соответствие своей деятельности в области социальной ответственности требованиям настоящего стандарта.

Организации следует на основе записей о проделанной работе в области социальной ответственности информировать общественность и другие заинтересованные стороны, в том числе, через различные общественные мероприятия (конференции, семинары, презентации и др.), а также через средства массовой информации.

## 5. Взаимодействие с поставщиками и субподрядчиками

Организации при взаимодействии с поставщиками и субподрядчиками следует настаивать, чтобы они свою деятельность в области социальной ответственности выполняли на основе настоящего стандарта.



Организации следует осуществлять обмен с поставщиками и субподрядчиками информацией в области социальной ответственности.

#### 6. Внешние связи

Организация должна установить и выполнять процедуры получения данных от всех заинтересованных сторон относительно соответствия своей деятельности в области социальной ответственности требованиям настоящего стандарта.

Организация должна осуществлять активное сотрудничество с потребителями с целью обсуждения и рассмотрения их потребностей, ожиданий и проблем, относящихся к социальному воздействию и воздействию на окружающую среду ее продукции и услуг.

#### 7. Самооценка

Организация должна производить самооценку своей деятельности в области социальной ответственности в целях систематического анализа этой деятельности и ее результатов для определения областей, требующих улучшения. Самооценка должна завершаться запланированными мероприятиями, которые затем будут контролироваться.

Среди Зарубежных компаний получила распространение практика создания специальных комитетов по социальной ответственности при совете директоров. В совет директоров часто вводится должность вице-президента по КСО. Такие комитеты являются основой системы управления КСО. Таким образом, деятельность в области КСО находится на уровне высшего менеджмента компании.

Приоритеты КСО и направления социальных программ тесно связаны между собой. Каждый участник корпоративных отношений заинтересован в соблюдении принципов КСО:

- Государственные органы – в реализации программ по охране здоровья, безопасным условиям труда и по охране окружающей среды (в международной аббревиатуре – HSE).

- Акционеры – ожидают от компании повышения капитализации и прибыльности. В этой связи большое значение имеет репутация компании. Но для этого им необходимо постоянно располагать достоверной информацией о системе корпоративного управления и деятельности компании. Такую информацию можно получить только в компаниях с высокой степенью информационной прозрачности, которая позволяет акционерам и инвесторам быть уверенными в том, что их вложения эффективно используются и деятельность компании не противоречит этическим принципам.
- Для инвесторов - важно, чтобы компания была включена в социальные биржевые индексы, т.к. это означает не только высокую степень прозрачности компании, но и соответствие общепринятым принципам КСО.
- Партнеры компании – заинтересованы в обеспечении информационной открытости бизнеса.
- Персонал компании – заинтересован в принятии специальных программ по развитию трудовых ресурсов. Около 35% экономически активного населения Великобритании считает, что если компания социальна активна, то в ней лучшие условия труда. Более 30% сотрудников, вовлечённых в различные мероприятия за счет компании, показывают приверженность компании и заинтересованность в ее успехе на рынке<sup>27</sup>.
- Общество – интересуется осуществлением программ и мероприятий по поддержке социально незащищенных слоев населения, сохранению и развитию культурных и исторических ценностей, спонсированию некоммерческих компаний.

---

<sup>27</sup> Материалы сайта [www.pacc.ru](http://www.pacc.ru)

Социальная ориентация компаний и соответствие международным стандартам КСО влияют на всю систему корпоративного управления. В компаниях, где реализуется программа КСО необходимо вовлечение социального и благотворительного характера всего коллектива, от высших менеджеров до обслуживающего персонала. В настоящее время «устойчивое развитие» компании подразумевает не только составление отчетности, но и применение новой концепции управления бизнесом, когда любое решение в компании принимается с учетом и экономических, и экономических, и социальных факторов.

## **5.2. Корпоративная социальная ответственность ОАО «РЖД»**

Корпоративная социальная ответственность играет важнейшую роль на всех этапах подготовки и принятия управленческих решений и является важным фактором динамичного развития ОАО «РЖД». Сейчас одно ключевое решение в структуре ОАО «РЖД» не принимается без учета интересов государства, клиентов, инвесторов, персонала.

Начиная с 2006 года Компания ежегодно публикует Корпоративные социальные отчеты, которые включают анализ существенных воздействий на экономическую, экологическую и социальную сферы, сведения о развитии системы управления нефинансовыми рисками и динамику показателей устойчивого развития. Нефинансовая отчетность ОАО «РЖД» доступна всем заинтересованным лицам на корпоративном сайте [www.rzd.ru](http://www.rzd.ru).

Кодекс корпоративной социальной ответственности открытого акционерного общества «Российские железные дороги» был утвержден распоряжением ОАО «РЖД» от 20.10.2008 г. №2188р.

В данном Кодексе корпоративная социальная ответственность понимается как добровольный вклад в развитие государства, общества и бизнеса в экономической, социальной и экологической сферах, который напрямую связан с осуществлением хозяйственной деятельности ОАО

«РЖД» и преимущественно выходит за рамки законодательно определенного минимума обязательств.

Компания учитывает, что все чаще заинтересованные стороны оценивают эффективность деятельности ОАО «РЖД» не только по финансово-производственным показателям. Особую роль при оценке отводится характеристикам влияния, которое ОАО «РЖД» оказывает на клиентов, бизнес и общество в целом, окружающую природную среду.

Объективный анализ показывает, что при сбалансированном учете интересов государства и общества повышаются возможности Компании в области успешного и устойчивого развития.

Компания руководствуется Кодексом корпоративной социальной ответственности при выстраивании отношений с ключевыми заинтересованными сторонами.

К заинтересованным сторонам относятся:

1. государство;
2. акционеры (в настоящее время - единственный акционер в лице Правительства Российской Федерации);
3. работники, в том числе бывшие, уволившиеся из Компании в связи с выходом на пенсию (неработающие пенсионеры);
4. пользователи рынка транспортных услуг и другие клиенты;
5. поставщики товаров (работ, услуг);
6. различные государственные и общественные организации, а именно:

- местные сообщества - население территорий, на которых ОАО «РЖД» осуществляет хозяйственную деятельность;
- профессиональные движения и объединения и др. некоммерческие организации (далее также НКО);
- органы государственной власти и местного самоуправления;

- средства массовой информации (СМИ).

## 1. Государство

ОАО «РЖД», являясь крупнейшей транспортной компанией Российской Федерации, играет существенную роль в решении важнейших государственных экономических и социальных задач, в том числе в области развития бизнеса. Надежная и эффективная работа ОАО «РЖД» способствует территориальному и социально - экономическому единству страны, развитию и углублению межрегиональных связей, улучшению транспортной обеспеченности на отечественном и международном уровне, формированию полноценного внутреннего рынка и рациональному освоению природных богатств Российской Федерации.

Кроме того, политический и экономический вес России не в последнюю очередь определяется доступом к глобальным транспортным коридорам и состоянием транспортной инфраструктуры. Наконец, устойчивая работа отрасли - это серьезный фактор обеспечения безопасности страны, ее обороноспособности.

Исходя из вышеизложенного, обязательства ОАО «РЖД» перед государством направлены на:

- стимулирование национального экономического роста и социального прогресса общества, в том числе путем предоставления качественных безопасных перевозок и других видов услуг и работ, выполняемых железнодорожным транспортом;
- улучшение качества жизни и благосостояния населения, в том числе посредством предоставления социальных услуг;
- снижение влияния транспортных издержек на экономику Российской Федерации;

- участие в развитии единого территориально - экономического пространства России, укрепление потенциала внутреннего рынка страны;
- добросовестное выполнение обязательств по уплате налогов и сборов;
- укрепление международных экономических связей;
- взаимовыгодное сотрудничество с государством, в том числе в области:
  - тарифной политики железнодорожного транспорта;
  - субсидирования пассажирских перевозок;
  - развития международных транспортных коридоров.

## **2.Акционеры**

Компания, будучи акционерным обществом, является коммерческой организацией, нацеленной на извлечение прибыли. Единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. Таким образом, как владелец 100% акций ОАО «РЖД», Российская Федерация прямо заинтересована в производственно-финансовой эффективности деятельности Компании.

Сочетая таким образом функции коммерческой организации и являясь компанией, через контроль над деятельностью которой государство осуществляет решение многих государственных задач, ОАО «РЖД» должно в высшей степени сбалансированно учитывать обусловленную этими аспектами ответственность ее положения по отношению к интересам акционера - Российской Федерации.

Исходя из вышеизложенного, обязательства ОАО «РЖД» перед акционером направлены на:

- а) выполнение государственных задач, поставленных акционером;
- б) соответствие ожиданиям акционера в области производственно-финансовой эффективности хозяйственной деятельности.

- в) повышение долгосрочной эффективности и устойчивости хозяйственной деятельности;
- г) повышение прозрачности хозяйственных операций,
- д) повышение прозрачности и информативности корпоративной отчетности.

### **3. Потребители услуг**

С развитием конкурентного сегмента рынка железнодорожных перевозок клиенты предъявляют все более высокие требования к ассортименту и качеству предоставляемых услуг железнодорожного транспорта.

Соответствие ожиданиям клиентов для ОАО «РЖД» является определяющим фактором того, какую долю рынка Компания будет занимать завтра. Поэтому ОАО «РЖД» стремится соответствовать ожиданиям данной группы заинтересованных сторон и ставит перед собой следующие основные задачи:

- 1) обеспечение потребности клиентов в качественных и безопасных перевозках и других работах и услугах, выполняемых ОАО «РЖД»;
- 2) расширение номенклатуры и повышение качества работ и услуг, выполняемых ОАО «РЖД»;
- 3) повышение территориальной и финансовой доступности услуг железнодорожного транспорта для всех пользователей услугами транспортного рынка и других клиентов.
- 4) предоставление возможности недискриминационного доступа к инфраструктуре железнодорожного транспорта пользователей услуг инфраструктуры железнодорожного транспорта;
- 5) совместная работа с коммерческими партнерами на территории их присутствия по реализации программ социального и кадрового развития Компании;
- 6) снижение коммерческих рисков клиентов за счет повышения эффективности взаимодействия с ОАО «РЖД».

#### **4. Работники Компании**

ОАО «РЖД» и его работники признают, что стабильная работа железнодорожного транспорта и благополучие его тружеников в значительной степени взаимосвязаны. Компания и ее работники заинтересованы в создании и поддержании гармоничных отношений, атмосферы взаимопонимания и доверия на основе социально-партнерских отношений, норм корпоративной этики, поиске путей решения возникающих вопросов путем переговоров.

ОАО «РЖД» на основе коллективного договора предоставляет дополнительные социальные гарантии своим работникам, в том числе бывшим - неработающим пенсионерам, помимо обязательных в соответствии с законодательством Российской Федерации. Однако такие гарантии во многом зависят от уровня производительности труда и других результатов производственно-экономической деятельности, как и должно быть в коммерческой компании. Усиление экономической ответственности в коллективах за результаты работы рассматривается ОАО «РЖД» как важное направление повышения эффективности работы, обеспечения экономического роста, устойчивого и стабильного развития Компании.

ОАО «РЖД» определяет следующие области корпоративной социальной ответственности перед работниками:

- 1) совершенствование систем мотивации труда и компенсационных выплат с учетом динамики финансово - экономической ситуации в отрасли и стране;
- 2) повышение уровня жизни работников на основе проводимых корпоративных программ, выходящих за рамки установленных законодательством требований (в том числе, с помощью программы ипотечного кредитования, негосударственного пенсионного обеспечения через НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», корпоративного страхования, системы дополнительных выплат отдельным категориям работников и пенсионеров);



3) применение подхода социально ответственного высвобождения работников, в том числе с помощью:

- ✓ регулирования численности работников за счет, в первую очередь, мероприятий внутреннего характера (например, перемещения работников на другие должности в Компании, переезда на другое место работы);
- ✓ создания кадрового резерва;
- ✓ подготовки и переподготовки подлежащих высвобождению работников и создания для них новых рабочих мест;
- ✓ предоставление социальных гарантий высвобождаемым работникам в соответствии с Коллективным договором ОАО «РЖД»;

4) обеспечение качественного функционирования объектов социальной сферы в условиях реформирования отрасли с учетом их социальной необходимости, прежде всего - в районах, где предприятия железнодорожного транспорта являются градообразующими, а также районах не имеющих альтернативных объектов социальной сферы;

5) создание и поддержание качественных условий жизни для работников ОАО «РЖД» и их семей в монопроизводственных населенных пунктах, где предприятия железнодорожного транспорта являются градообразующими;

6) совершенствование охраны здоровья и безопасности труда работников Компании, создание максимально комфортных и безопасных условий труда и отдыха, предоставляющих работникам возможности и мотивацию к наиболее полной реализации их профессионального и творческого потенциала;

7) предоставление ряда социальных гарантий молодежи и другим определенным категориям работников, семьям работников, включая летний отдых и оздоровление детей работников Компании в соответствии с принятыми в компании локальным нормативным актам:

- Концепция жилищной политики ОАО «РЖД» на период до 2010 года и нормативных документов, необходимых для ее реализации;
- Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД»;
- целевая программа ОАО «РЖД» «Молодежь ОАО РЖД» (2006-2010 гг.);
- адресная программа формирования специализированного жилищного фонда ОАО «РЖД» на 2006-2008 годы;
- Коллективный договор открытого акционерного общества ОАО «РЖД» на 2008-2010 годы;
- Концепция развития деятельности детских железных дорог ОАО «РЖД»;
- Положение об организации отдыха и оздоровления детей работников ОАО «РЖД» в детских оздоровительных учреждениях, находящихся на балансе ОАО «РЖД»;
- Концепция развития физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы в ОАО «РЖД» на период до 2012 года»;
- Концепция оптимизации системы социальной поддержки персонала ОАО «РЖД»;
- 8) развитие системы непрерывного образования работников, в том числе содействие развитию их профессиональной карьеры;
- 9) предоставление материальной поддержки и социальных гарантий неработающим пенсионерам ОАО «РЖД»;
- 10) предоставление материальной поддержки и социальных гарантий инвалидам в Компании, а также пострадавшим от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в Компании;
- 11) создание условий, обеспечивающих участие работников ОАО «РЖД» в управлении Компанией, в формах, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации и коллективным договором.

##### **5. Поставщики товаров (работ, услуг)**

Эффективность деятельности ОАО «РЖД» во многом зависит от коммерческих партнеров, в том числе от успешности их хозяйственной деятельности, качества и безопасности предоставляемых ими товаров, работ и услуг, своевременности выполнения их договорных обязательств, а также от надежности их деловой репутации.

Осознавая, что сегодня стандарты отношений между бизнесом и обществом часто подразумевают ответственность Компании за действия своих поставщиков и подрядчиков, Компания ответственно подходит к их выбору. Современный масштаб и разветвленность экономических взаимосвязей требуют в этой связи от Компании специальной системы учета, отбора и мониторинга отношений с коммерческими партнерами, которую Компания намерена развивать. При этом в число основных критериев выбора Компанией поставщиков и подрядчиков входят:

- соблюдение ими принципов и прав в сфере труда, предусмотренных законодательством Российской Федерации;
- положительная деловая репутация и соблюдение принципов деловой этики;
- проведение эффективной политики в области промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

ОАО «РЖД» ставит перед собой следующие цели в области корпоративной социальной ответственности в отношениях с коммерческими партнерами:

- 1) взаимное соблюдение договорных обязательств;
- 2) взаимное требование качества и безопасности предоставляемых товаров, работ и услуг;
- 3) взаимные требования к соблюдению принятых стандартов качества и принципов деятельности;
- 4) руководство в деловой практике принципов закрепленных в Кодексе деловой этики ОАО «РЖД»;

5) отсутствие обусловленной монопольным положением Компании дискриминационной политики по отношению к компаниям железнодорожной отрасли;

6) стимулирование развития конкуренции в сфере производства продукции и услуг для ОАО «РЖД»;

7) снижение коммерческих рисков партнеров за счет повышения эффективности взаимодействия с ОАО «РЖД»;

8) продвижение принципов корпоративной социальной ответственности в целях повышения эффективности деятельности коммерческих партнеров.

#### **6. Различные государственные и общественные организации**

Осознавая необходимость социальной ответственности бизнеса в условиях неравных возможностей населения в доступе к достойному труду и благам, Компания принимает добровольные обязательства по социально ответственному участию в жизни нуждающихся социальных групп населения в регионах деятельности ОАО «РЖД».

Компания стремится также к взаимовыгодному сотрудничеству с общественными и профессиональными объединениями и движениями, некоммерческими организациями, участвуя в их деятельности и поддерживая их инициативы.

Приоритетом сотрудничества с профессиональными движениями и объединениями является Российский профсоюз железнодорожников и транспортных строителей, что обусловлено приоритетностью выполнения социальных обязательств перед работниками и неработающими пенсионерами ОАО «РЖД».

Кроме того, ОАО «РЖД» стремится к партнерским, взаимовыгодным отношениям с органами государственной власти и местного самоуправления.

Учитывая взаимную зависимость долгосрочной эффективности собственной деятельности и социального прогресса общества, Компания

стремится выполнять приведенные ниже обязательства перед обществом и различными сообществами:

- 1) соблюдение принципов социальной ответственности при осуществлении мероприятий в рамках структурной реформы;
- 2) оптимизация социальной инфраструктуры, поддержка культуры, спорта, образования, здравоохранения, особенно в районах, где предприятия железнодорожного транспорта являются градообразующими;
- 3) обеспечение безопасности движения поездов, в том числе при перевозке опасных грузов;
- 4) предоставление льготных транспортных услуг соответствующим категориям населения;
- 5) долевое участие в программах социального развития, предусмотренных муниципальными, региональными и федеральным бюджетами;
- 6) проведение и поддержка значимых для Компании и общества исследований, программ, мероприятий и акций, способствующих развитию науки, образования, эффективных технологий и инноваций;
- 7) развитие эффективных взаимовыгодных отношений с органами государственной власти и местного самоуправления;
- 8) развитие эффективных взаимовыгодных отношений с НКО (включая участие в отраслевых объединениях коммерческих организаций, международных финансово - промышленных союзах и движениях);
- 9) рациональное и полное использование возможностей в области социального развития;
- 10) повышение удобства использования железнодорожного транспорта населением;
- 11) осуществление эффективной благотворительной деятельности, основными целями которой, в соответствии с локальными нормативными актами Компании (распоряжением ОАО «РЖД» от 26.09.2007 г. N 1878р) являются:

- социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц, которые в силу своих физических или интеллектуальных особенностей, иных обстоятельств не способны самостоятельно реализовать свои права и законные интересы;

- оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, жертвам репрессий, беженцам и вынужденным переселенцам;

- содействие укреплению престижа и роли семьи в обществе;

- содействие защите материнства, детства и отцовства;

- содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, а также духовному развитию личности;

- содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан;

- содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;

- охрана окружающей среды;

- охрана и должное содержание зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, а также мест захоронения.

Компания стремится к распространению принципов и норм Кодекса на дочерние и зависимые общества ОАО «РЖД».

Основным правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения в ОАО «РЖД», является Коллективный договор ОАО «РЖД», который регламентирует взаимные обязательства Компании, ее работников и профсоюзных организаций.

Компания ставит перед собой следующие цели путем реализации мероприятий в области корпоративной социальной ответственности:

- внесение вклада в поддержание устойчиво высокого уровня национального и международного экономического развития и занятости населения;

- способствование социальному прогрессу общества;

- рациональное природопользование;

- создание сплоченного, социально защищенного, творческого и экономически мотивированного коллектива работников предприятия,

- улучшение условий труда и отдыха, повышение безопасности труда работников в соответствии с лучшими мировыми стандартами;

- достижение и поддержание статуса современной высокоэффективной и социально-ответственной Компании по оценкам ключевых заинтересованных сторон.

Соблюдая один из главных принципов своей деятельности, заключающийся в высокой социальной ответственности, Компания стремится к развитию конкурентных рынков и созданию новых рабочих мест.

Применение социального ответственного подхода дает возможность Компании расширить перспективы для привлечения потенциальных работников с региональных рынков труда, совершенствовать систему поиска и подбора персонала на рынке труда, развивать и удерживать наиболее талантливых и необходимых работников.

Используя прогрессивные методы управления, ОАО «РЖД» применяет Кодекс корпоративной социальной ответственности в рамках общей системы корпоративного управления для более эффективного контроля нефинансовых рисков и максимально эффективного использования возможностей, сильных сторон и ресурсов Компании.

Основными принципами корпоративной социальной ответственности ОАО «РЖД» являются:

1. *Постоянство.* Социально ответственное поведение является постоянной характеристикой деятельности ОАО «РЖД».

2. *Комплексность.* Все работники и структурные подразделения ОАО «РЖД» повседневно должны руководствоваться положениями Кодекса во всех направлениях хозяйственной деятельности, при взаимодействии с ключевыми заинтересованными сторонами.
3. *Экономическая обоснованность.* Применение Кодекса корпоративной социальной ответственности неразрывно связано с ключевыми бизнес-процессами Компании, эффективностью осуществляемых видов деятельности. Приоритетность долгосрочно эффективного устойчивого развития перед краткосрочными выгодами ОАО «РЖД» считает приоритетным достижение долгосрочного устойчивого эффективного развития, нежели получение краткосрочных выгод и прибыли в ущерб достижению стратегически важных целей.
4. *Сбалансированность.* Осознавая интегрированность и взаимозависимость системы отношений заинтересованных сторон, ОАО «РЖД» стремится сбалансированно учитывать интересы и содействовать долгосрочному развитию отношений между всеми без исключения заинтересованными сторонами.
5. *Системность и контролируемость.* ОАО «РЖД» стремится контролировать и поощрять применение работниками положений Кодекса. Для этого ОАО «РЖД» намерено постоянно информировать работников об изменениях и дополнениях Кодекса, о приоритетах, планируемых мероприятиях и результатах в области корпоративной социальной ответственности ОАО «РЖД». Для более эффективного внедрения механизмов применения принципов социальной ответственности в ежедневной работе работников ОАО «РЖД» намерено совершенствовать соответствующие системы мотивации и контроля.
6. *Заинтересованное сотрудничество.* ОАО «РЖД» стремится вести открытый диалог с заинтересованными сторонами, чтобы более глубоко понять их намерения и приоритеты в области социально ответственного ведения хозяйственной деятельности Компанией, а также каким образом



Компания и заинтересованные стороны влияют на перспективы развития друг друга. ОАО «РЖД» намерено извещать заинтересованные стороны о содержании Кодекса, о принимаемых в его отношении изменениях и дополнениях. Кроме того, ОАО «РЖД» по мере возможности использует подход ответной реакции на значительные изменения мнений и интересов заинтересованных сторон. Это не означает, что ОАО «РЖД» обязано согласиться с позицией заинтересованных сторон либо подчиниться всем предъявляемым требованиям, но обязывает Компанию отвечать на такие требования четко и последовательно, в том числе путем необходимого изменения подходов к ведению бизнеса.

7. *Отчетность.* Компания стремится к прозрачности деятельности и информационной открытости, для чего принимает меры для предоставления государству, обществу и бизнесу достоверной, своевременной и содержательной информации о существенных вопросах, связанных с Компанией и ее деятельностью.

Компания ОАО «РЖД» стремится постоянно придерживаться в своей деловой практике принципов Глобального договора, объединяющего усилия компаний, учреждений Организации Объединенных Наций, трудящихся и гражданского общества по реализации десяти универсальных социальных и экологических принципов.

В связи с этим ОАО «РЖД» присоединилось к проекту Российского союза промышленников и предпринимателей - Социальной хартии российского бизнеса, основанной на принципах Глобального договора ООН (запись в реестре участников от 18.03.2008 г.).

Ключевыми принципами Глобального договора являются:

Принцип 1 - поддержка и уважение подхода, предусматривающего защиту международных прав человека;

Принцип 2 - не причастность к нарушениям прав человека;

Принцип 3 - поддержка свободы объединения и эффективного признания права на коллективный договор;

Принцип 4 - ликвидация всех форм принудительного труда;  
Принцип 5 - полное искоренение использования детского труда;  
Принцип 6 - ликвидация дискриминации в сфере труда и занятости;  
Принцип 7 - поддержка подхода к экологическим вопросам, основанном на принципе предосторожности;

Принцип 8 - реализация инициатив, направленных на повышение ответственности за состояние окружающей среды,

Принцип 9 - содействие развитию и распространению экологически безопасных технологий;

Принцип 10 - противодействие всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

Одним из важных направлений социальной ответственности компании является развитие и совершенствование системы по работе с обращениями граждан. В настоящее время данная работа организована по нескольким направлениям: «горячая» телефонная линия ОАО «РЖД», корпоративный сайт ОАО «РЖД», где предусмотрена возможность задавать вопросы руководству компании, а также специализированный отдел по работе с обращениями граждан (устные и письменные заявления, организация приема граждан руководством компании). Все это позволяет Компании оперативно и своевременно реагировать на замечания и предложения граждан, с целью повышения качества предоставляемых услуг ОАО «РЖД». Ключевым фактором развития данной системы является применение современных информационных технологий.

Службный блок ОАО «РЖД» разделен на программы:

- A. Производственная безопасность
- B. Охрана окружающей среды и ресурсосбережение
- C. Управление персоналом
- D. Корпоративная пенсионная система
- E. Благотворительность

#### **A. Производственная безопасность**

В ОАО «РЖД» актуализирована действующая Политика в области охраны труда, защиты окружающей среды и промышленной безопасности, что было вызвано расширением области ее распространения на холдинг «РЖД» и принятием обязательств ОАО «РЖД» о соответствии требованиям международных и национальных стандартов в области охраны труда и окружающей среды.

Проводимая в ОАО «РЖД» работа по охране труда и созданию безопасных рабочих мест позволяет сохранить тенденцию к снижению случаев травмирования работников на производстве:

- ✓ производственный травматизм в целом по ОАО «РЖД» за 2013г по отношению к 2012 году снижен на 5 %;;
- ✓ со смертельным исходом – на 10 %. В 2013 году в ОАО «РЖД» были полностью приведены
- ✓ в соответствие с требованиями норм все рабочие места с устранимыми вредными факторами;
- ✓ улучшены условия труда на 46 тыс. рабочих мест с неустранимыми вредными факторами.

В Компании утверждена Перспективная комплексная программа по улучшению условий и охраны труда в ОАО «РЖД» на 2013–2015 гг.

Динамика ключевых показателей производственной безопасности представлена в таблице 5.1.

ОАО «РЖД», являясь экологически ориентированной компанией, реализует меры, направленные на повышение ответственности за состояние В окружающей среды, внедряет экологически безопасные и эффективные технологии, поддерживает принципы к экологическим вопросам – «не навреди природе».

В компании принята Экологическая стратегия ОАО «РЖД» на период до 2015 года и на перспективу до 2030 года. Контрольные ориентиры стратегии – снижение нагрузки от всех видов хозяйственной деятельности

Компании на окружающую среду к 2030 году в 2 раза, приоритет – «зеленым инновационным технологиям».

Таблица 5.1.

Показатели производственной безопасности

Показатели	2009г	2010г	2011г	2012г	2013г
Расходы на безопасность труда (мероприятия по улучшению условий и охраны труда), млрд руб.	7,761	9,562	11,117	12,676	16,030
Коэффициент частоты производственного травматизма (число травмированных на тыс. работающих)	0,59	0,55	0,45	0,39	0,39
Приведено к нормам, тыс. рабочих мест	12,5	10,0	10,8	19,7	7,5
Улучшены условия труда, тыс. рабочих мест	42,3	48,5	49,0	55,7	46,0

**В. Охрана окружающей среды и ресурсосбережение**

В результате реализации природоохранных мероприятий в 2013 году к уровню 2012 года:

- ✓ выбросы вредных веществ в атмосферу от стационарных источников снизились на 3,1 тыс. тонн, или на 3,6 % к уровню 2012 года;
- ✓ сбросы загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты сократились на 0,5 млн м3, или на 4,1 %;
- ✓ использование и обезвреживание отходов увеличилось на 259 тыс. тонн или на 36,6 %.

Для ЗАО «РЖД» в загрязнении окружающей среды России составляет менее 1 % по выбросам вредных веществ в атмосферу от стационарных источников, сбросу загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, образованию отходов производства и потребления.

Например, Компанией в 2013 г проводились экологические мероприятия:

- ✓ Организация на каждом полигоне 16 железных дорог по одному «Зеленому поезду» с наглядной информацией в области охраны окружающей среды;
- ✓ Проведение субботника в рамках всероссийской акции «Зеленая Россия». В субботнике приняло участие 164 тыс. человек, было ликвидировано 895 несанкционированных свалок в полосе отвода, вывезено на полигоны 18 тыс. тонн отходов, высажено более 500 деревьев;
- ✓ Мероприятия по использованию при обслуживании пассажиров одноразовой экологической биоразлагаемой посуды;
- ✓ Проведение подготовительных работ по реализации начиная с 2014 года в вокзальных комплексах в офисных зданиях филиалов ОАО «РЖД» мероприятий по разделному сбору твердых бытовых отходов;
- ✓ Проведение в филиалах компании ежемесячных экологических акций, направленных на экономию топливно-энергетических ресурсов, снижение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, уменьшение объемов захоронения отходов, воспитание экологической культуры.

В 2013 году за счет средств инвестиционного проекта «Обеспечение экологической безопасности» и инвестиционных проектов с экологической составляющей центральных дирекций осуществлялось строительство и реконструкция 38 природоохранных объектов, а также разработка документации на строительство 32 природоохранных объектов в 2014 году.

В целом, в 2013 году на реализацию инвестиционного проекта «Обеспечение экологической безопасности» было направлено 650 млн руб.

Объем финансирования проекта «Внедрение ресурсосберегающих технологий на железнодорожном транспорте» с экологической составляющей в 2013 составил 916,86 млн руб.

В рамках исполнения принципов Политики в сфере экологии между ОАО «РЖД» и Организацией объединенных наций по промышленному развитию (UNIDO) подписана Совместная Декларация о поддержке и продвижении экологически устойчивых решений в Российской Федерации.

В компании создана эффективная система мониторинга хозяйственной деятельности предприятий – природопользователей.

### **С. Управление персоналом**

Персонал является определяющим фактором достижения стратегических целей ОАО «РЖД». В Компании реализуется Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года.

Основными стратегическими целями проводимой в ОАО «РЖД» политики в области управления трудовыми ресурсами являются повышение эффективности деятельности персонала и его вовлечение в реализацию корпоративных задач.

Значимым показателем эффективности реализации социально-кадровой политики Компании является включение ОАО «РЖД» в 2013 году в ТОП-5 наиболее привлекательных работодателей в стране из числа компаний с государственным участием, оказывающих услуги населению (по результатам исследования, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения).

В 2013 году в Компании проводилась планомерная работа по оптимизации численности на основе совершенствования бизнес-процессов, технологии работы и автоматизации трудоемких производственных процессов. По состоянию на 31 декабря 2013 г. списочная численность работников ОАО «РЖД» составила 902,7 тыс. человек. За год из Компании уволено 124,6 тыс. человек, принято 91,6 тыс. человек. Высвобождение численности в основном осуществлено за счет естественного оттока и выхода на пенсию лиц, достигших пенсионного возраста.

Укомплектованность персонала по Компании составила 97,6 % к штатному расписанию, уровень текучести персонала – 8,8 %.

В настоящее время средний возраст сотрудников ОАО «РЖД» 39,3 лет.

Ключевым приоритетом социально-кадровой политики ОАО «РЖД» является обеспечение конкурентоспособности заработной платы работников Компании (рис. 5.1.)

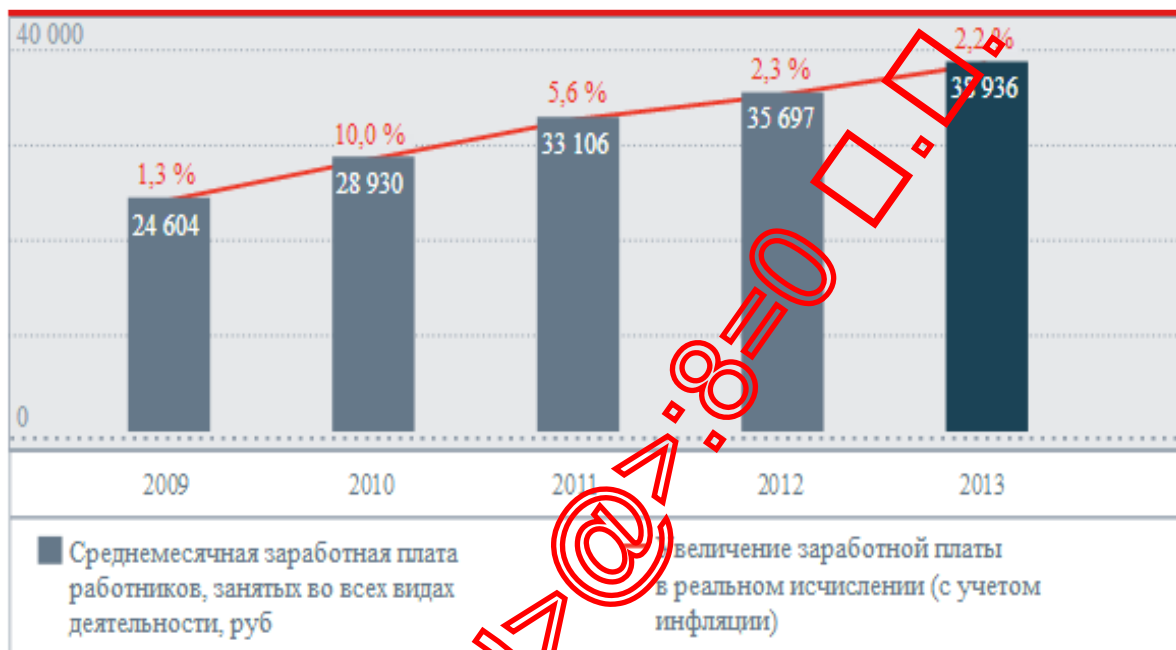


Рис. 5.1. Динамика оплаты труда

Среднемесячная заработная плата работников ОАО «РЖД» за 2013 год возросла на 9,1 % и составила 38 936 руб. (2012 год – 35 697 руб.), в том числе по перевозочным видам деятельности 39 384 руб. (+9,0 % к 2012 г.). В реальном исчислении (с учетом инфляции) заработная плата возросла на 2,2 %, в том числе по перевозочным видам деятельности – на 2,1 %.

В Компании проводится постоянная целенаправленная работа по совершенствованию системы оплаты и мотивации труда работников. Например, сотрудникам выплачивается вознаграждение за обеспечение безопасности движения.

В филиалах активно используются формы дополнительного стимулирования: работники, внедряющие технологии бережливого производства, добившиеся экономии топливно-энергетических ресурсов, получают в виде вознаграждения до 50 % заявленной экономии от проекта и стоимости сэкономленных ресурсов соответственно.

Кроме того, в Компании развивается система поощрения работников корпоративными наградами, а также обеспечивается регулярное

представление работников к награждению государственными и ведомственными наградами. В 2013 году всеми видами наград отмечены 10 381 работник Компании и лица, не работающие в ОАО «РЖД», но внесшие большой вклад в его развитие.

В декабре 2013 года ОАО «РЖД» и Российский профессиональный союз железнодорожников и транспортных строителей (Роспрофжел) заключили новый Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2014–2016 гг. Расходы на реализацию коллективного договора составляют 104 млрд руб.

Основной акцент в Коллективном договоре сделан на привлечение, развитие, удержание и мотивацию работников. Введен принцип ответственности работников за производственные результаты.

С 2005 года в ОАО «РЖД» реализуется Концепция жилищной политики, направленная на решение двух основных задач:

1. финансовая поддержка работников, нуждающихся в улучшении жилищных условий;
2. создание жилищного фонда для обеспечения технологического процесса перевозок.

В 2013 году 2347 работников получили ипотечные субсидируемые кредиты для приобретения жилья в собственность (объем субсидируемой части – 4,3 млрд руб.). Особое внимание уделяется молодым и многодетным семьям, а также одиноким родителям, воспитывающим детей. Для них предусмотрены безвозмездные субсидии, составляющие до 70 % стоимости жилого помещения.

За период 2006–2013 годов более 26,6 тыс. работников ОАО «РЖД» улучшили свои жилищные условия при финансовой поддержке ОАО «РЖД» 26,6 тыс. работников

Приоритетным направлением деятельности Компании в области развития кадрового потенциала является реализация корпоративной молодежной политики. С 2006 года в Компании действует целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД», в рамках которой осуществляется



системная деятельность, направленная на обеспечение профессионального и личностного становления молодежи, ее привлечение к созидательному и активному труду на благо ОАО «РЖД» и экономики России.

В рамках реализации государственной молодежной политики ОАО «РЖД» проводит системную работу по развитию движения студенческих отрядов. Начиная с 2009 года в строительстве объектов транспортной инфраструктуры зимних Игр 2014 года в Сочи, возводимых ОАО «РЖД», приняли участие более 3 000 студентов железнодорожных и строительных вузов. В 2013 году на завершающем этапе строительства олимпийских объектов ОАО «РЖД» в Сочи были привлечены студенческие отряды общей численностью 286 человек из 12 учебных заведений России.

Компания придает особое значение популяризации занятий физической культурой и спортом среди своих работников, пропаганде здорового образа жизни, формированию и развитию корпоративной культуры.

В настоящее время на объектах спорта ОАО «РЖД» функционируют 1 892 спортивных секции по наиболее популярным видам спорта, в которых занимаются более 41 тыс. человек, из них:

- ✓ 28 тыс. – железнодорожники и члены их семей,
- ✓ 3,8 тыс. – дети до 14 лет.

На объектах культуры ОАО «РЖД» функционируют 1,2 тыс. клубных формирований, в работе которых принимают участие более 40 тыс. человек, из которых почти 25 тыс. – железнодорожники и члены их семей.

#### **D. Корпоративная пенсионная система**

Повышение уровня жизни нынешних и будущих пенсионеров имеет приоритетное значение в социальной политике холдинга «РЖД».

Негосударственное пенсионное обеспечение, которое осуществляется некоммерческой организацией НПФ «Благосостояние», предоставляет работникам ОАО «РЖД» дополнительную возможность обеспечить желаемый уровень жизни после выхода на заслуженный отдых.

Общее количество участников-вкладчиков корпоративной пенсионной системы ОАО «РЖД» составляет 644,6 тыс. человек (71,5 % от общей численности персонала компании), из которых в настоящий момент пенсию получают 260,5 тыс. человек. Негосударственную корпоративную пенсию

получают 260,5 тыс. человек. Средний размер назначенной в 2013 году пенсии составил 5 595 руб. (рис.5.2).



Рис.5.2. Основные показатели негосударственного пенсионного обеспечения

ОАО «РЖД»

### Е.Благотворительность

Одним из способов взаимодействия ОАО «РЖД» с обществом является благотворительная деятельность. Она осуществляется компанией как самостоятельно – через постоянно действующие комиссии по оказанию помощи после получения обращений различных некоммерческих организаций и граждан, так и посредством специально созданных специализированных фондов. Через эти структуры оказывается широкий спектр благотворительной помощи самым различным слоям населения и организациям.

Ежегодно в Компании утверждается План благотворительной деятельности на год. Например, объем средств, выделенных по данному направлению в 2013 году, составил 730 млн руб.

Для более эффективной организации благотворительной деятельности и привлечения дополнительных источников ее финансирования был создан

Благотворительный фонд «Транссоюз», призванный консолидировать финансовые возможности и благотворительные усилия ОАО «РЖД» и его дочерних обществ, для реализации благотворительных проектов, имеющих общероссийское значение, или признанных крупными отраслевыми проектами, осуществляя финансирование дорогостоящего лечения, забота о детях, попавших в трудную жизненную ситуацию, помощь детскому хоспису, а также поддержка деятельности благотворительного фонда социальной помощи детям «Расправь крылья!». Общий объем финансирования – более 100 млн руб., доля ОАО «РЖД» в 2013 году – 40,2 млн руб.

ОАО «РЖД» реализует корпоративную стратегию высокой социальной ответственности. Всестороннее содействие региональному развитию, росту подвижности населения, информационная открытость и прозрачность деятельности, постоянная работа над повышением качества предоставляемых услуг, осуществление в полном объеме всех государственных социальных программ – критерии выполнения ОАО «РЖД» своих обязательств перед обществом и экономикой страны.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные направления корпоративной социальной ответственности компании
2. По каким принципам компания выбирает то или иное направление в области социальной ответственности?
3. В чем заключаются социальные права персонала корпорации?
4. В чем заключается поддержка компанией местного общества в рамках программы корпоративной социальной ответственности?
5. Назовите причины формирования Кодекса корпоративной социальной ответственности ОАО «РЖД».

6. Опишите интересы ключевых заинтересованных сторон в рамках социальной ответственности ОАО «РЖД»
7. Опишите основные принципы корпоративной социальной ответственности ОАО «РЖД»
8. Назовите основные характеристики программы социального блока ОАО «РЖД»
9. В чем заключается оценка эффективности корпоративной социальной ответственности?

## ЛИТЕРАТУРА

1. А.Н. Асаул, В. И. Павлов, Ф. И. Бескиеръ, О. А. Мышко. Менеджмент корпорации и корпоративное управление СПб.: Гуманистика, 2006.
2. Авдашева С.Б., Долгопятова В.Г., Пляйнес Х. Корпоративное управление в АО с государственным участием: российские проблемы в контексте мирового опыта. - М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2007–52с.
3. Аксёненко Н.Е., Лapidус Б.М., Мишарин А.С. Железные дороги России: от реформы к реформе. – М.: Транспорт, 2001. – 335с.
4. Акционерное дело: Учебник /Под ред В.А. Галанова. –М.: Финансы и статистика, 2003-544 с.
5. Алпатов А.А. Реструктуризация предприятия: основные понятия и способы проведения / Комитет по управлению имуществом –М.: 2007.
6. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалт. Учет, анализ и аудит» / под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. – 2-е изд. Испр. И доп. – М.: Изд-во ОМЕГА –Л, 2006
7. Антонов В.Г., Крылов В.В., Кузьмичев А.Ю. и др. Корпоративное управление: Учебное пособие \под ред. В.Г. Антонова - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА –М, 2006 – 288с
8. Архипова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А., Чанхиева Ф.Ю. Исследование систем управления: Учеб. пособие. М.: Приор, 2002.
9. Белбин, Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач: пер. с англ. М. : НРРО, 2003.
10. Веребниченко Н.П., Леонтьев Р.Г. Корпорации: организационные формы, принципы и функции управления – М.: ВИНТИ РАН, 2003 – 624с
11. Вернер Клаус, Вайс Ганс. Черная книга корпораций, 2000
12. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Корпоративное управление: Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2013 – 272с.

13. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ.. М.: ИНФРА-М 1996. – 288с.
14. Гэррэт Б. Рыба гниет с головы. Как предотвратить кризис развития компании внедрением новых стандартов корпоративного управления. — М., 2008.
15. Девид Кортен. Когда корпорации правят миром.. Издательство ВиТ-принт, 2002 – 328с.
16. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления: учеб. Пособие / А.Г. Дементьева. –М.: Магистр, 2013 – 576с.
17. Игнатьева А.В. Исследование систем управления: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Менеджмент» / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – 2-е изд. перераб. и доп. –М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2012 - 167 с.
18. Кныш М.И., Пучков В.В., Тюмаков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. – СПб.: КультИнформПресс, 2009 г.
19. Когденко В.Г. Корпоративная финансовая политика. - Юнити-Дана, 2014 г., 614 с
20. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России./ Под ред.: С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова — М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — 100 с.
21. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов (и др.); под ред. Э.М. Короткова. –М.: Издательство Юрайт, 2013 – 445с.
22. Корпоративное управление / Пер с англ. – 2-е изд. – М.: ООО «Юнайтед пресс», 2009 – 222с. (Серия «Классика Harvard Business Review»)

23. Корпоративный менеджмент. Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.»; Под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. - 781 с. (Серия "Современное бизнес-образование").
24. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учебное пособие. - Юнити-Дана, 2012 г., 394 с.
25. Кукура С.П. Теория корпоративного управления / С.П. Кукура. –М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004 – 478
26. Маккарти М. П., Флинн Т. Риск. Управление риском на уровне топ-менеджеров и советов директоров –М.: Альпина Паблишер, 2005
27. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. – 2-е изд. – М.: Дело, 2007 – 376 с
28. Медведев И.В. Практика корпоративного управления в «Коминерго» // Акционерное общество. Вопросы корпоративного управления. – 2004, №4 (11)
29. Менеджмент на транспорте: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под общ. ред. Н.Н. Громова, В.А. Персианова. -5-е изд. Испр. – М.: Издательский центр «Академия». 2010. – 528с.
30. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.Н. Наумов – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксперт, 2006. – 670с.
31. Недосекин А.Ф. Оценка риска бизнеса на основе нечетких данных. Монография. СПб, 2004, 100 с.
32. Осипенко О.В. Корпоративный контроль: Экспертные проблемы эффективного управления дочерними компаниями. Книга первая: Установление корпоративного контроля. –М.: Статус, 2013 – 517 с
33. Пособие по корпоративному управлению: В 6 т. — М.: «Альпина Бизнес Букс». Т. 1: Часть I. Введение в корпоративное управление. — 2004 г. — 93 с.

- 34.Распопов В.М., Распопов В.В. Корпоративное управление: учебник / В.М. Распопов, В.В. Распопов. –М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014 – 352с.
35. Современная практика корпоративного управления в российских компаниях /Под ред. А.А. Филатова и К.А. Кравченко – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 – 245 с
- 36.Сорокина А.В. Проблемы формирования корпоративного управления в компании с государственным участием // РАН ВНИИТИ. Транспорт. Наука, техника, управление. Научно информационный сборник № 3, М., 2010. – с.16-19
- 37.Сорокина А.В. Система взаимоотношений уровней управления при формировании и реализации стратегии компании // Научно-практический журнал «Экономика. Управление. Право», №4 (40), Апрель, 2013
- 38.Тепман Л.Н. Корпоративное управление: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению экономики и управления / Л.Н. Тепман. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 239 с.
- 39.Терёшина Н.П. Демонполизация, дерегулирование и конкурентоспособность железнодорожного транспорта России / Н. П. Терешина. - Москва : МИИТ, 2009. - 240 с.
- 40.Терешина Н.П., Сорокина А.В. Повышение эффективности управления развитием корпорации на основе формализации стратегических инициатив // Транспортное дело России, №1 (110), 2014
- 41.Терешина Н.П., Сорокина А.В. Эффективность корпоративного управления на железнодорожном транспорте. Учебное пособие для вузов ж-д. транспорта. М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2009.
- 42.Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник для бакалавров / Г.Л. Тульчинский. –М.: Издательство Юрайт, 2014 – 338с.



43. Экономика железнодорожного транспорта: учебник / Н.П. Терешина , В.Г. Галабурда, В.А. Толкачева и др.; под ред. Н.П. Терешиной, Б.М. Лapidуса. – М.: ФГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2011 -676 с.
44. Экономическая система России: стратегия развития / Под ред. И.К. Ларионова, С.Н. Сильвестров.- М.: Дашков и К, 2012 г.
45. Экономические реформы на железнодорожном транспорте: учебное пособие для студентов, занимающихся по программам бакалавриата и магистратуры по направлениям "Экономика" "Менеджмент", и бакалавриата "Торговое дело" / Н. П. Терешина, И. А. Епишкин, Т. А. Флягина. М.: МГУПС (МИИТ), 2012 - 94 с. : ил.

#### НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ

1. Белая книга по вопросам корпоративного управления в России. ОЭСР. 2002
2. Кодекс корпоративного поведения: рек. Распоряжением ФКЦБ от 04 апреля 2002 г. № 421/р.
3. Кодекс корпоративного управления [www.fcsm.ru](http://www.fcsm.ru)
4. Постановление ФКЦБ «Об утверждении Положения о дополнительных требованиях к порядку подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров» от 31 мая 2002 г. № 17/ПС.
5. Приказ ФОБП «Об утверждении Положения о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг» от 22 июня 2006 г. № 06—68/пз-н.
6. Приказ ФСФР «Об утверждении Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» от 10 октября 2006 г. № 06—117/пз-н.
7. Приказ ФСФР «Об утверждении Положения о требованиях к порядку совершения отдельных действий в связи с приобретением более 30

- процентов акций открытых акционерных обществ» от 13 июля 2006 г. № 06—76/пз-н.
8. Принципы корпоративного управления ОЭСР. — 2004.
  9. Распоряжение Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 4 апреля 2002 г. N 421/р «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения» // «Вестник Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг». 30 апреля 2002 г., N 4
  10. Распоряжение ОАО "РЖД" О кодексе деловой этики открытого акционерного общества "Российские Железные Дороги" от 29.12.2012 № 2789р
  11. Указ Президента Российской Федерации «Об основных положениях структурной реформы в сферах естественных монополий» от 28 апреля 1997 года № 426. // Российская Газета – 1997. № 5.
  12. Федеральный закон "Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) от 10 января 2003 г. N 18-ФЗ
  13. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г №127 –ФЗ
  14. Федеральный закон РФ «О рынке ценных бумаг» от 20 марта 1996 г. № 39-ФЗ с изм. и доп.
  15. Федеральный закон РФ «Об акционерных обществах» от 24 ноября 1995 г. № 203-ФЗ с изм. и доп.

Св. план 2014 г., поз.162

**ТЕРЕШИНА Наталья Петровна**  
**СОРОКИНА Анастасия Владимировна**

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**  
**Учебное пособие**

---

Подписано в печать  
Усл.печ.л.

Формат  
Заказ

Тираж 100 экз.

---

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д.151  
Типография Ярославского филиала МИИТ