Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Тверской государственный университет»

Институт экономики и управления

Кафедра экономики предприятия и менеджмента

**Отчет**

**по научно-исследовательской работе**

**за 1 семестр**

Направление подготовки

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Магистерская программа

Стратегическое и корпоративное управление

Форма обучения очная

Обучающаяся

группы 23-м:

Журавлева И.Ю.

**Научный руководитель:**

Мошкова Л.Е.

Тверь 2016

**Содержание**

1. Сбор и обработка данных для статьи по вопросу: Стандарты корпоративного управления……………………………………………………. .3

2. Сбор и обработка данных для статьи по вопросу: Роль корпоративных стандартов в совершенствовании управления на примере ПАО «Северсталь»……………………………………………………………………10

3. Библиографический список ........................................................................17

**1.Сбор и обработка данных для статьи по вопросу: Стандарты корпоративного управления.**

Корпоративное управление — это понятие охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Основные цели корпоративного управления: создание действенной системы обеспечения сохранности предоставленных акционерам средств и их эффективного использования, управление которыми в долгосрочном периоде со стороны инвесторов неизбежно влечет снижение инвестиционной привлекательности компании и стоимости ее акций.[1, с. 1]

Корпоративное управление во многом зависит от среды, которое создается в результате целенаправленной деятельности государственных органов законодательно-нормативного обеспечения корпоративной деятельности. Как в экономически развитых странах, так и в странах с переходной экономикой необходима разработка общих международных стандартов и правил, законодательно - закрепленных и внедренных в практику. Эти стандарты гарантировали бы потенциальным инвесторам надежность капиталовложений и позволили бы получать полную, ясную и объективную картину об эффективности деятельности компаний, структуру собственности, механизм и методы инвестирования.

Законодательная власть разрабатывает нормы законов, практика нарабатывает корпоративные стандарты. Практика корпоративного управления, что отражает как международный, так и национальный опыт деятельности корпораций в мире, позволила создать систему стандартов корпоративного управления. Эту систему определяют международные стандарты, национальные стандарты (кодексы корпоративного поведения) и модели корпоративного управления, о которых речь шла ранее.

Соблюдение международных стандартов в странах с переходной экономикой является резервом создания благоприятного инвестиционного климата, укрепление конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятий, расширения внешнеэкономических связей. Поэтому регулятивные функции государства также является предметом изучения корпоративного управления. Определенную роль в корпоративном регулировании играют так называемые финансовые посредники.

Практика показывает, что и в западных странах с развитой рыночной экономикой и достаточно устойчивыми системами корпоративного управления, их содержание, формы и методы значительно отличаются.

Создание эффективной системы корпоративного управления как в экономически развитых странах, так и в странах с переходной экономикой обусловило разработку общих международных стандартов и правил, законодательно закрепленных и внедренных в практику.

Появление общепринятых стандартов корпоративного управления, обусловлены, прежде всего, ростом внимания к вопросам корпоративного управления в условиях глобализации финансовых рынков, либерализации движения капитала. Это попытка установления общепринятых, прозрачных и понятных во всем мире "правил игры" на финансовом рынке. Разработка международных стандартов корпоративного управления является также ответом общества на мировые финансовые кризисы и стремлением к стабильности финансовых рынков.

Сегодня совершенствование корпоративного управления на национальном уровне стало важным направлением усилий многих стран. Одним из инструментов, который используют для достижения этой цели, является введение национальных принципов (кодекса) корпоративного управления.

Поводом к появлению этих документов стало:

- во-первых, осознание невозможности решения всех проблем, существующих в сфере корпоративного управления, исключительно на уровне национального законодательства и необходимости их урегулирования через внедрение этических норм в практику корпоративного управления;

- во-вторых, восприятие корпоративного управления как важного фактора национального развития и необходимой требования существование в условиях международной конкурентной среды.

Практика корпоративного управления отражает как международный, так и национальный опыт деятельности корпораций в мире.

В формировании общих подходов к принципам корпоративного управления активное участие принимают не только власть большого количества стран, но и негосударственные организации и группы. Если усилия государственных органов направлены прежде всего на совершенствование законодательства с целью закрепления обязательности определенных стандартов раскрытия информации о деятельности компаний, защиты прав акционеров и обеспечение равного отношения к ним, учета интересов других заинтересованных сторон, то деятельность деловых кругов и других негосударственных структур и групп ориентирована на формирование правил и процедур корпоративного управления, которые были бы добровольно приняты деловыми кругами, отвечающих международно-признанным принципам и одновременно учитывали бы национальные особенности.

Результатом такой работы стало появление в разных странах, так называемых кодексов корпоративного управления - свода добровольно принимаемых стандартов и внутренних норм, устанавливающих и регулирующих порядок корпоративных отношений.

В странах с наиболее развитыми рынками капитала (Великобритания, США, Канада) кодексы корпоративного управления появились в начале 1990-х годов. Они регулировали практику корпоративного поведения, в частности вопросы обеспечения прав акционеров и подотчетности руководства компаний.

Самыми совершенными и самыми известными стандартами национального уровня являются:

- Кодекс Кэдбери, сформированный Комитетом под руководством Адриана Кэдбери, Советом информации, Лондонской фондовой биржей и профессиональным союзом бухгалтерских служащих в 1991 г. в Великобритании.

- Кодекс наилучшей практики для германского корпоративного управления, подготовленный Германской группой по корпоративному управлению в январе 2000 г.

- Рекомендации комитета по корпоративному управлению под председательством М. В'єно (в редакции 1995-го и 1999 гг.), подготовленные группой, созданной Национальным советом французской промышленности, Французской ассоциацией частных предприятий и Движением французских предприятий.

- Принципы корпоративного управления Греции, подготовленные в 1999 г. Комитетом по вопросам финансовых рынков.

- "Основные направления и проблемы корпоративного управления", подготовленные в 1994 г. Советом директоров "Дженерал моторз".

- Основные принципы и направления корпоративного управления фондом гражданских служащих в отставке, который является крупнейшим в мире пенсионным фондом и одним из крупнейших мировых институциональных инвесторов.

- Кодекс лучшей практики, подготовленный в 1999 г. Бразильским институтом корпоративного управления.

- Кодекс рекомендуемого корпоративного управления, подготовленный в 1998 г. Конфедерацией промышленности Индии.

-. Кодекс лучшей практики и рекомендации для директоров публичных компаний, подготовленный в 1989 г. (с последующими дополнениями) Гонконгской фондовой биржей.

- Кодекс лучшей практики, подготовленный в 1999 г. Комитетом по корпоративному управлению Предпринимательского координационного совета Мексики.

Правовой статус кодексов корпоративного управления неодинаков в разных странах. В одних он является частью общего пакета обязательных условий, которые компании необходимо соблюдать для того, чтобы ее ценные бумаги продавались на бирже. В других кодекс является документом, который имеет исключительно рекомендательный характер и не связан с какими-либо обязательными требованиями.

Основу кодексов корпоративного управления составляют вопросы: поиска путей повышения эффективности деятельности Совета директоров, и обеспечения контроля этого органа, представляющего интересы всех акционеров в целом, за деятельностью компании и ее менеджмента.

Соблюдение международных стандартов в функционировании переходных экономик является резервом создания благоприятного инвестиционного климата, укрепление конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятий, расширения внешнеэкономических связей.

За последние годы кодексы корпоративного поведения созданы как в странах с наиболее развитыми рынками капитала, так и в странах с переходной экономикой. Одним из ярких подобных примеров является: Кодекс корпоративного поведения принятый Координационным советом по корпоративному управлению при Федеральной комиссии по ценным бумагам в России в 2001 году, который в свою очередь состоит из следующих разделов: принципы корпоративного управления, Общее собрание акционеров, Совет директоров общества, Исполнительные органы общества, корпоративный секретарь, существенные корпоративные действия, раскрытие информации об обществе, контроль за деятельностью общества, дивиденды, урегулирование корпоративных конфликтов.

Руководящие принципы корпорации "Дженерал моторс" в своей основе отражали новую философию управления и должны были быть восприняты персоналом компании в его повседневной жизни:

- Утверждать и поддерживать обще корпоративные обязательства отличного выполнения всех элементов продукции и всей предпринимательской практики (эти обязательства будут направлять всю работу);

- Ставить выше всего восприятия потребностей и ожиданий клиентов корпорации;

- "Дженерал моторс" - это не люди. Успех корпорации будет зависеть от взаимного участия в общем деле, а также от индивидуальных обязательств и выполнения. Каждый, кто работает, быть иметь возможности, условия и стимулы для максимальной участия в достижении коллективных целей корпорации;

- Торговые агенты, потребители и все рабочие - это партнеры по бизнесу, и их личный успех является важным для успеха корпорации;

- Всеобщее внимание к верховенства качества - в продуктах, в производственных процессах и на рабочих местах - является главной составляющей успеха;

- Продолжать концентрировать усилия на транспортной продукции и услугах, как личных, так и коммерческих, но несмотря на все искать новые возможности для использования ресурсов в начале бизнеса, которые сочетают орудия труда и возможности работников корпорации;

- Предлагать полный набор продукции на североамериканском рынке и выходить с соответствующими продуктами на другие рынки по всему миру;

- Достичь мощных промышленных границ на высших уровнях технологии и быть конкурентоспособными с любой промышленной единицей;

- Действовать с четко определенной централизованной политикой в сочетании с децентрализованной оперативной ответственностью в целях приближения решения проблем настолько близко, насколько это представляется возможным;

- Принимать участие в любом обществе, в котором только корпорация делать бизнес.

Рассмотрены принципы и стандарты системы стандартов корпоративного управления должны учитываться руководством отечественных корпораций при разработке стратегического плана развития корпораций, проектирование организационной структуры управления, внедрение механизмов и методов управления и т.д.

**2. Сбор и обработка данных для статьи по вопросу: Роль корпоративных стандартов в совершенствовании управления на примере ПАО «Северсталь»**

ПАО «Северсталь» – одна из крупнейших в мире вертикально - интегрированных сталелитейных и горно-металлургических компаний с активами в России, США, Латвии, Украине, Польше, Италии, Либерии, а также инвестициями в других регионах. На предприятиях Компании работает около 61 тысячи человек. «Северсталь» поставляет свою продукцию ведущим российским и мировым компаниям топливо- энергетического сектора, автомобилестроения, машиностроения, строительства. Ценные бумаги Компании котируются на Московской бирже (МБ), а глобальные депозитарные расписки представлены на Лондонской фондовой бирже (LSE). В структуру Компании входят заводы по производству стали и продуктов из стали в России («Северсталь Российская Сталь») и за рубежом («Северсталь Интернэшнл»), а также предприятия по добыче и обогащению железорудного сырья и коксующегося угля («Северсталь Ресурс»). Ключевые конкурентные преимущества Компании – вертикальная интеграция, полная самообеспеченность железной рудой и коксующимся углем и эффективное управление издержками.

ПАО «Северсталь» – один из немногих производителей стали в мире, обеспеченных и железной рудой, и коксующимся углем. Компания полностью покрывает свои потребности в сырье для производства стали в России, а также продает сырье на рынках и за рубежом.[3, с. 20]

В своей деятельности корпорация ПАО «Северсталь» продолжает улучшать практику в области корпоративного управления. В данной сложившейся экономической ситуации Совет директоров делает все необходимое для сохранения достигнутого высокого уровня корпоративного управления и способствует его дальнейшему развитию.

Следуя Уставу компании, этот орган состоит из десяти членов. В данный момент его структура обеспечивает баланс между неисполнительным председателем Совета директоров и пятью неисполнительными (четверо из которых являются независимыми директорами), с одной стороны, и исполнительными директорами с другой стороны. Такой баланс состава директоров необходим для принятия высокого качества решений и управления компанией ПАО «Северсталь».

Отношение количества независимых директоров к общему числу Совета директоров обеспечивает равноправием интересов всех акционеров. Он подвергает рассмотрению всех независимых директоров в качестве независимых в определении британского Кодекса корпоративного управления 2010 года.[4, с. 13]

Данный институт отвечает за общее руководство деятельностью компании, включая обсуждение, оценку и принятие стратегии и бизнес - модели предприятия, а также обеспечивает действенный контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью, как некоторых сегментов, так и компании в целом. Главной целью Совета является введение такой системы управления, которая обеспечила бы повышение рыночной стоимости акций компании в средне- и долгосрочной перспективе. Совет директоров также внимательно следит за вопросами краткосрочных финансовых и производственных операций, таким как уровень задолженности и затрат.

Этот орган в своих решениях исходит из надобности действовать в интересах всех заинтересованных лиц. Зачастую это требует принятия решительных действий в сложных ситуациях. Совет директоров также отвечает за должное функционирование системы раскрытия и распространения информации о деятельности компании и осуществление информационной политики компании.

Данный совет уполномочен принимать решения, касающихся всех аспектов деятельности предприятия ПАО «Северсталь» за исключением вопросов, которые находятся в сфере исключительных полномочий общего собрания акционеров.

Должности председателя Совета директоров и Генерального директора предприятия отделены друг от друга, и их обязанности четко определены официальными документами компании и регулируются российским законодательством. Роль Председателя Совета директоров заключается в организации Совета директоров, управлении его работой, а также в созыве заседаний и выполнении функций Председателя на таких заседаниях.

Новым членам этого института после назначения предоставляется информация о компании. В эту информацию входят сведения о деятельности и внутренних процедурах предприятия, а также информация о том, какие обязанности поручаются им согласно официальным документам компании. В этот документ входят: Кодекс корпоративного управления ПАО «Северстали», действующие законы в сфере корпоративного управления и передовая практика, необходимая для того, чтобы вновь назначенные директора могли как можно скорее начать результативную работу на благо компании. [5]

Совет директоров провел процедуру самооценки своей результативности, исходя из персонального вклада отдельных членов института. Членам Совета было предложено заполнить анкету для раскрытия сильных сторон и областей, требующих дальнейшего рассмотрения и развития.

Самооценка помогла выявить области, требующие дальнейшего развития и более пристального внимания, а также сильные стороны Совета директоров.

В оценке результативности были три группы вопросов, относящиеся к составу и структуре Совета директоров, заседаниям и основным процессам, а также вовлеченности Совета в вопросы хозяйственной деятельности компании. По результатам процедуры самооценки были выявлены, в общем, положительные результаты. Члены данного института отметили несколько сильных сторон деятельности Совета, а именно: надлежащая численность Совета директоров и достаточный личный вклад его членов,  
эффективное взаимодействие председателя и генерального директора, важный вклад комитетов в работу Совета директоров, а также ценность обсуждений, проводившихся в ходе заседаний, включая обсуждения финансовых показателей компании.

Также было выявлено несколько областей, в которых требуется улучшение, включая планирование преемственности в Совете директоров, и организация более тесного взаимодействия между членами данного института вне заседаний Совета.

Комитеты Совета директоров представляют собой консультативные и рекомендательные органы, работающие над вопросами, поставленными Советом. Комитеты не имеют права действовать от имени этого института и не являются руководящими органами Компании. У комитетов нет прав на управление Компанией.[8]

Заседания Комитетов проводятся по мере необходимости, но не реже трех раз в год (за исключением Комитета по охране здоровья, безопасности труда и охране окружающей среды, заседания которого проходят не реже двух раз в год). Они проводятся отдельно от заседаний Совета директоров, чтобы уделять дополнительное внимание решениям, требующим предварительного анализа перед утверждением, и определяют необходимость утверждения тех или иных решений.[6, с. 29]

Комитет по кадрам и вознаграждениям возглавляют Сакари Тамминен (Председатель), Алин Боуэн и Филип Дэйер. Данный Комитет способствует привлечению к управлению компанией квалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы. Функции: Оценка кандидатов соответствующих критериям предусмотренных членами Совета. Внесение общих рекомендаций по вопросам выбора претендентов в члены Совета, анализ работы и предварительная оценка потенциальных кандидатов. Выяснения обстоятельств, препятствующих результативной работе и обстоятельств, ведущих к потере статуса независимого члена Совета директоров. Рассмотрение систем вознаграждения, основанных на личном вкладе каждого директора в достижение стратегических целей компании.

Комитет по аудиту возглавляют Алин Боуэн (Председатель), Сакари Тамминен и Владимир Мау. Этот орган, обеспечивает участие Совета директоров в осуществлении контроль над финансово-хозяйственной деятельностью компании, включая наблюдение за состоянием (эффективностью) систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления. Функции: Оценка компаний-претендентов при выборе внешнего аудитора. Контроль над соблюдением Кодекса профессиональной этики. Оценка деятельности корпоративной системы управления рисками и анализ систем внутреннего контроля и корпоративного управления. Рассмотрение финансовой отчетности, изменение в учетной политике и аудиторской практике корпорации. Анализ и оценка результата и объемов деятельности аудитора.[7]

## В состав Комитета по охране здоровья, безопасности труда и охране окружающей среды входят: Филип Дэйер (Председатель), Алексей Мордашов, Александр Аузан, Александр Шевелев и Владимир Лукин. Данный Комитет оказывает содействие Совету директоров в обеспечении функционирования надлежащей системы управления рисками, связанными с  охраной здоровья, безопасностью труда и охраной окружающей среды. Функции: Анализ показателей работы корпорации в области соблюдения требований по охране окружающей среды, а также на соответствие законодательных норм, требований и ограничений уполномоченных органов. Рассмотрение серьезных нарушений требований в области защиты окружающей среды и дает рекомендации по решению и разработке плана исправляющих мероприятий. Проведение сравнительного анализа результатов деятельности корпорации в области безопасности труда и охраны окружающей среды.

Необходимым условием эффективного осуществления функций Совета директоров является создание Комитетов данного института. Эти Комитеты предназначены для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и рекомендаций Совету для принятия решений по таким вопросам.[9]

Исходя из основных функций Совета директоров ПАО «Северсталь», в уставе общества рекомендуется рассмотреть необходимость создания новых Комитетов по стратегическому планированию и урегулированию корпоративных конфликтов. Этот орган может создавать и другие постоянно действующие или временные (для решения конкретных вопросов) Комитеты. Создание таких институтов, состоящих их членов Совета директоров, обладающих большим опытом и знаниями в соответствующей сфере, увеличит эффективность и качество работы этого института, и, как следствие, создаст эффективные механизмы контроль над деятельностью исполнительных органов.

**Заключение:**

Комитет по стратегическому планированию играет главную роль в определении стратегических целей деятельности общества, разработка приоритетных направлений деятельности, выработка рекомендаций по дивидендной политике общества, оценка эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе и разработка рекомендаций Совета директоров по корректировке существующей стратегии.

А также Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов способствует предотвращению и эффективному решению корпоративных конфликтов с участием акционеров общества.

**Библиографический список**

1. О Кодексе корпоративного управления: Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 // Собрание законодательства Российской Федерации, 2014. – 1с.

2. Корпоративное управление / под ред.: В. Г. Антонова. – М.: Норма, 2016. – 28 с.

3. Корпоративное управление в российской промышленности / под ред.: С. М. Гуриева. – М.: Издательство МГУ, 2013. – 20 с.

4. Данилова О. В. Внутрикорпоративный механизм реализации политики социальной ответственности // Корпоративное управление. – 2015. - №1. – с. 13.

5. Корпоративное управление: история и практика. [Электронный ресурс]: Режим доступа – www.fcsm.ru/catalog.asp?ob\_no=3730.

6. Тепман Л. Н. Корпоративное управление. – М.: Контракт, 2014. – 29 с.

7. ПАО «Северсталь» [Электронный ресурс]: Режим доступа – <http://www.severstal.com/rus/>.

8. Корпоративное управление. [Электронный ресурс]: Режим доступа – http://www.mckinsey. com/russianquarterly.

9. Совет директоров общества [Электронный ресурс]: Режим доступа – <http://base.garant.ru/12126459/3/>.