

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ МАГИСТЕРСКУЮ
РАБОТУ**

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИИ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ
В РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «НК
«РОСНЕФТЬ»)**

студента 3 курса
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
профиль подготовки «Корпоративное управление»
экономического факультета

Тарасова Александра Дмитриевича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

Введение

В современных условиях развития российской экономики эффективность корпоративного управления является одним из факторов инвестиционной привлекательности российских корпораций. От качества выстроенных систем корпоративного управления в российских компаниях зависит восприятие их инвестиционного потенциала акционерами, кредиторами, потребителями, поставщиками и другими стейкхолдерами. Улучшение обеспечения прав акционеров, повышение эффективности работы органов управления в компании, совершенствование информационной политики, а также формирование корпоративной социальной ответственности должно являться в современных российских корпорациях первоочередными целями руководства для построения систем корпоративного управления, отвечающим основным требованиям Международной передовой практики корпоративного управления (corporate governance best practices – CGBP). И ведущую роль в совершенствовании системы корпоративного управления корпорации отводится Международными стандартами корпоративного управления корпоративному секретарю.

В последние годы в России качество систем корпоративного управления имеет положительную тенденцию, что отражают периодические исследования практики корпоративного управления Российским институтом директоров по таким блокам корпоративного управления как «права акционеров», «органы управления», «информационная политика» и «корпоративная социальная ответственность». Причинами такой положительной динамики являются как повышающиеся требования регуляторов корпоративного управления, среди которых можно выделить Кодекс корпоративного управления (Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463); Положение о допуске ценных бумаг к организованным торгам Банка России N 534-П от 24.02.2016; Приказ Росимущества от 27.03.2014 №94, так и внутренние мотивы собственников и менеджеров,

осознавших практическую необходимость в построении реально функционирующих систем корпоративного управления со своими специфическими механизмами. Стремление приблизить национальную модель корпоративного управления к Международной передовой практики корпоративного управления привело к развитию профессии корпоративного секретаря в России и к уделению особого внимания его роли в Кодексе корпоративного управления. Наряду с правами акционеров, советом директоров, информационной политикой, а также корпоративными рисками целая глава Кодекса посвящена деятельности корпоративного секретаря в компании.

Но, несмотря на достижения в формировании систем корпоративного управления в России, все большего внедрения профессии корпоративного секретаря в отечественных корпорациях все еще наблюдается непонимание необходимости подразделения корпоративного секретариата отдельными акционерами и представителями органов управления. В большинстве компаний отсутствует независимость корпоративных секретарей от исполнительных органов, вследствие чего они являются «слугами двух господ». Корпорации недостаточно выделяют ресурсов: как людских, так и материальных на обеспечение функционала корпоративного секретаря, что приводит к неполноценному выполнению им обязанностей и функций. Неполноценно с точки зрения информационных технологий формируется рабочее место корпоративного секретаря, что мешает ему выполнять информационную и коммуникативную функции. И наконец, имеются противоречия в трудовом договоре корпоративного секретаря, рабочий день которого порой ненормированный и требует особого тайм – менеджмента. Все это приносит определенные риски в работу корпоративного секретаря, которые требуют определенного риск - менеджмента и поиска инструментов сбалансировавших работу корпоративных секретарей в России.

Актуальность данного исследования подчеркивает наличие ряда работ по вопросам деятельности корпоративных секретарей в России, а также

работающее уже на протяжении нескольких лет Национальное объединение корпоративных секретарей (НОКС), оказывающее образовательную, просветительскую и консультативную помощь корпоративным секретарям российских корпораций, а также проводящее конференции, семинары и аналитические исследования развития данной профессии в России.

Так, проблемами развития профессии корпоративного секретаря в Великобритании занималась Меркулова О.В.. Аналогичными проблемами в европейских странах, а также вопросами взаимодействия корпоративных секретарей и советов директоров занимались Швырков О.Г. и Семенов А.С. Кроме того, Семенов А.С. большое внимание уделял и инструментарию корпоративного секретаря в работе. Вопросами взаимодействия корпоративного секретаря с органами корпоративного контроля уделяла свое внимание Данилова С.А. Практические советы в работе корпоративного секретаря на страницах журнала «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления» дает Куприенко В.Н. Кроме того, аналитическая группа данного журнала периодически приводит свои исследования по аспектам развития профессии корпоративного секретаря в России. Панасенко Е.Ю. анализировал проблему взаимодействия корпоративного секретаря с независимыми директорами. Халиуллина Ж.Е. исследовала особенности работы корпоративного секретаря в конкретной корпорации - в ПАО «КАМАЗ». Цветков О.Ю. освещал особенности работы НОКС.

Таким образом, можно заключить что проблемы работы корпоративного секретаря в российских корпорациях являются злободневными и актуальными. Нарастает число публикаций по данной теме, а также по вопросам взаимодействия корпоративного секретаря с советом директоров компаний, исполнительными органами, органами контроля. Актуальными являются вопросы информатизации работы корпоративных секретарей и организации ими сессий заседаний советов директоров.

Предметом выпускной квалификационной работы являются отношения между корпоративным секретарем и органами корпоративного управления, возникающие в процессе корпоративных процедур в отечественных корпорациях и в ПАО «НК «РОСНЕФТЬ».

Объектом выпускной квалификационной работы является деятельность корпоративного секретаря в ПАО «НК «РОСНЕФТЬ».

Целью выпускной квалификационной работы является выявление особенностей деятельности корпоративного секретаря в отечественных корпорациях и в ПАО «НК «РОСНЕФТЬ».

В соответствии с целью в дипломном проекте поставлены следующие задачи:

- Исследование теоретических аспектов формирования профессии корпоративного секретаря в российских корпорациях, посредством анализа особенностей развития профессии корпоративного секретаря в системе корпоративного управления. Исследование функций и инструментов корпоративного секретаря;
- Анализ профессии корпоративного секретаря в ПАО «НК «РОСНЕФТЬ», посредством общей характеристики деятельности корпорации и системы ее корпоративного управления, оценки статуса корпоративного секретаря и его независимости от исполнительных органов;
- Разработка направлений совершенствования деятельности корпоративного секретаря в ПАО «НК «РОСНЕФТЬ», а именно минимизация рисков деятельности корпоративного секретаря и организация его тайм – менеджмента, а также внедрение информационных технологий в деятельности корпоративного секретаря в ПАО «НК «РОСНЕФТЬ».

Новизна выпускной квалификационной работы:

- На базе анализа статистических данных показана тенденция развития профессии корпоративного секретаря в российских корпорациях.

Сформирован профессиональный портрет по полу, возрасту, образованию, основным профессиональным и личностным качествам корпоративного секретаря.

- Выявлены функции корпоративного секретаря как организатора, информатора, корпоративного регулятора, контролера, организатора коммуникаций в корпоративном треугольнике, а также участника GR- и PR - отношений. На базе статистических данных проанализирована полноценность выполнения секретарями в российских компаниях функций корпоративного секретаря, предписанных Кодексом корпоративного управления.
- Систематизированы инструменты корпоративного секретаря и дана подробная их характеристика.
- Дана общая характеристика деятельности ПАО «НК «Роснефть», посредством выявления предмета деятельности, структуры капитала, миссии, целей, задач, основных стратегий, конкурентоспособности, и анализа операционной и финансовой эффективности.
- Выявлены достоинства и недостатки системы корпоративного управления ПАО «НК «Роснефть». Проанализирована деятельность активного совета директоров, основные аспекты его оценки и системы вознаграждения. Выявлены недостатки в области прозрачности: относительно раскрытия информации о вознаграждениях топ – менеджеров Компании. Обнаружено отсутствие компонента, ориентированного на мотивацию менеджеров в долгосрочном периоде.
- Сформулирован механизм «зависимости» корпоративного секретаря от исполнительных органов, а также преимущества ПАО «НК «Роснефть» перед другими компаниями в процессе отбора кандидатов на данную должность.
- Выявлены риски, связанные с загруженностью корпоративного секретаря в момент проведения мероприятия и в связи с совмещением

им функций секретаря совета директоров, комитетов и секретаря правления. Также риск формирования документов, риск, связанный с дефицитом членов аппарата и недостаточной подготовкой команды.

- Предложены направления совершенствования деятельности корпоративного секретаря в ПАО «НК «Роснефть»: минимизация рисков корпоративного секретаря и организация тайм менеджмента и внедрение информационных технологий в его деятельности.

Методологической и нормативной базой исследования служили Законы РФ, Кодекс корпоративного управления и нормативные акты. Эмпирической основой работы являются статистические исследования Российского института директоров, исследования и опросы НОКС, а также годовые отчеты российских корпораций

Разработанные рекомендации в работе имеют прикладной характер.

Основное содержание работы

В последнее время в российских корпорациях повышается роль корпоративного секретаря. Причинами этого являются: рост влияния международных инвесторов, усиление давления на советы директоров и топ-менеджеров со стороны акционеров ужесточение норм законодательства. В 51% российских компаний по исследованиям РИД имеется должность корпоративного секретаря. В данной работе помимо выявления общих закономерностей развития профессии корпоративного секретаря в российских компаниях я исследовал его специфику в ПАО «НК «РОСНЕФТЬ».

ПАО «НК «Роснефть» — лидер российской нефтяной отрасли и крупнейшая публичная нефтегазовая корпорация мира. Основные виды деятельности ПАО «НК «Роснефть». Компания имеет длительную историю, начавшуюся с 1740 г. На сегодняшний момент времени - её основным акционером (50,00000001% акций) является АО «РОСНЕФТЕГАЗ», на 100% принадлежащее государству. Достижение стратегических целей обеспечивает реализацию миссии: эффективной реализации энергетического

потенциала в рамках проектов России и за рубежом, обеспечение энергобезопасности и бережное отношение к природным ресурсам .

Принципы деятельности: экологическая безопасность и развитие технологий, корпоративное управление и финансы и инвестиции. «Роснефть» — лидер российской нефтепереработки. Операционная и финансовая эффективность: В условиях продолжающегося снижения цен на нефть в 2016 г. «Роснефть» продемонстрировала высокие результаты в части операционной и финансовой эффективности и управления капитальными вложениями.

Роснефть имеет развитую систему корпоративного управления. Корпоративное управление ПАО «НК «Роснефть» — это многоуровневая система отношений, посредством которой осуществляется руководство и контроль деятельности Компании с целью увеличения его стоимости и поддержания репутации в интересах акционеров, работников, кредиторов и других заинтересованных сторон. ПАО «НК «Роснефть» имеет стандартную систему органов корпоративного управления, в работе которой участвуют Ревизионная комиссия, Внешний аудитор, Служба внутреннего аудита и конечно Корпоративный секретарь. Корпоративное управление ПАО «НК «Роснефть» соответствует Кодексу Банка России на 89,7 %, что выше показателя 2015 г. (на 1,6 %) и существенно превышает минимальный порог в 65%, рекомендованный Росимуществом. В Компании действует активный Совет директоров, оценивающий свою деятельность и топ –менеджеров, а также система внутреннего контроля.

В рамках политики прозрачности Компании ПАО «НК «Роснефть» подробно освещает информацию о вознаграждениях членов Совета директоров в индивидуальном порядке. Чего нельзя сказать об открытии информации о вознаграждениях топ –менеджеров Компании. Кроме того, в рамках системы вознаграждения топ –менеджеров отсутствует компонент, ориентированный на мотивацию менеджеров в долгосрочном периоде. В рамках стимулирующего используется только краткосрочный компонент

«Премии», включающий суммы годового премирования по итогам предыдущего года.

В ПАО «НК «Роснефть», как и в компаниях, имеющий наивысший рейтинг корпоративного управления Российского института директоров, секретарь подчиняется председателю совета директоров и руководителю высшего исполнительного органа одновременно. Но, в отличие от большинства компаний в ПАО «НК «Роснефть» выдвигать кандидатуру на должность корпоративного секретаря вправе как члены Совета директоров, так и единоличный исполнительный орган. Положительным аспектом является то, что Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям проводит всестороннюю оценку выдвинутой кандидатуры и представляет свои рекомендации Совету директоров ПАО «НК «Роснефть». Таким образом, ПАО «НК «Роснефть» является одной из немногих компаний, в которых советы директоров выполняют свои функции в части регулирования деятельности корпоративного секретаря .

Корпоративный секретарь является должностным лицом ПАО «НК «Роснефть», обеспечивающим соблюдение ПАО «НК «Роснефть» действующего законодательства, Устава и внутренних документов Компании в области корпоративного управления, гарантирующих соблюдение прав и законных интересов акционеров ПАО «НК «Роснефть», эффективное взаимодействие с акционерами ПАО «НК «Роснефть», поддержку эффективной работы Совета директоров, развитие практики корпоративного управления ПАО «НК «Роснефть» в соответствии с интересами его акционеров и иных заинтересованных лиц. Корпоративный секретарь организует эффективные коммуникации между акционерами, органами управления и контроля своевременно выявляет назревающие корпоративные конфликты, принимает меры к их предотвращению и разрешению.

В ходе анализа деятельности корпоративного секретаря были выявлены риски, связанные с загруженностью корпоративного секретаря в момент проведения мероприятия и в связи с совмещением им функций

секретаря совета директоров, комитетов и секретаря правления. Также риск формирования документов, риск, связанный с дефицитом членов аппарата и недостаточной подготовкой команды.

Заключение

В качестве направлений совершенствования деятельности корпоративного секретаря в ПАО «НК Роснефть» можно рекомендовать: Минимизацию рисков деятельности и организацию тайм - менеджмента корпоративного секретаря, а также внедрение информационных технологий.

Направления минимизации рисков и тайм – менеджмента корпоративного секретаря:

1. Совершенствование планирования и формирования повестки дня: включение вопросов, выявленных как недостающие, использование «мягких технологий» управления, соблюдение жесткого временного цикла рассмотрения вопросов: квартал, полгода, год, определение точных дат проведения заседаний.
2. Совершенствование рабочего места: удобное место расположения по отношению к месту заседаний и расположению высшего звена руководства, . полный набор оборудования для обработки данных и размножения материалов, оборудование полноценного офиса дома.
3. Тщательное распределение своего времени и ресурсов в день заседания
4. Ведение собственных записей о ходе заседания
5. Создание благоприятной обстановки, способствующей более эффективной работе Департамента по корпоративному управлению.
6. Совершенствование процесса подбора кандидатов с непосредственным контролем независимых его членов.

7. Внедрение в практику договора гражданско-правового характера по оказанию услуг корпоративным секретарем.

Для совершенствования информационной функции в обеспечении заседаний совета директоров Корпоративному секретарю в ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» необходимо внедрять информационные технологии. Для этого необходимо описать существующие процессы, например подготовку заседаний Совета директоров, а потом определить, что именно следует изменить. Для этого необходимо использовать функциональные диаграммы и блок – схемы. Возможно привлечение внешних консультантов для комплексного внедрения новых IT – продуктов в работу корпоративного секретаря. Корпоративному секретарю необходимо учитывать, что при внедрении IT – решений нередки случаи их негативного восприятия отдельными членами органов управления. Иногда может быть полезна «шоковая терапия», выражающаяся, например, в полном отказе от бумажных носителей при организации очередного заседания, иногда – использование сразу двух источников: бумажной раздатки и компьютерных планшетов. Необходимо регулярно собирать обратную связь от всех пользователей системы, чтобы выявить те ее элементы, которые требуется улучшить. В этой связи Корпоративному секретарю опрашивать стоит не только директоров и иных участников заседаний, но и персонал, обеспечивающий работу с системой, загрузку в нее материалов, так как без поддержки непосредственных исполнителей вряд ли удастся добиться эффективной информатизации.