

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
(на примере ООО «Газпром Трансгаз Саратов»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Савиновой Марии Олеговны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Л.А. Александрова

подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2026 год

Во введении определена актуальность темы, заключающаяся в том, что корпоративное управление остаётся ключевым фактором устойчивого развития организаций в условиях глобализации, усиления конкуренции и трансформации экономических отношений. Эффективная система корпоративного управления позволяет сбалансировать интересы акционеров, менеджмента, сотрудников и других стейкхолдеров, обеспечивая прозрачность деятельности и повышение инвестиционной привлекательности компании. Значимость темы усиливается глобализацией, повышением требований к прозрачности и ответственности, а также развитием цифровых технологий и ESG-критериев. В России система корпоративного управления сталкивается с проблемами совмещения функций владения и управления, слабости контрольных механизмов и низкой прозрачности.

Кроме того, эффективность корпоративного управления напрямую влияет на инвестиционный климат страны. Улучшение корпоративных практик способствует притоку инвестиций, повышению доверия со стороны иностранных партнёров и укреплению позиций российских компаний на международных рынках. В последние годы наблюдается активное обновление нормативно-правовой базы в сфере корпоративного управления, включая совершенствование Кодекса корпоративного управления Банка России, что создаёт дополнительные стимулы для внедрения передовых практик в деятельность отечественных организаций. Таким образом, развитие корпоративного управления представляет собой не только задачу отдельных компаний, но и стратегический приоритет для всей экономики страны.

Различные аспекты теории корпоративного управления, методология оценки эффективности корпоративного управления и практики управления нашли отражение в научных работах таких авторов, как О.А. Макарова, Н.В. Бакунова, Н.В. Мухаровский, С.А. Масютин, Л.Н. Леванова, А.В. Вавилина, В.В. Долинская, С.Д. Могилевский, И.С. Шиткина, А.А. Аюрова, О.А. Беляева, М.М. Вильданова, А.С. Терехов, А.Г. Дементьева, Б.Ю. Хадиев, Р.Х. Карлибева, Н.И.

Акрамова, Н.Н. Матненко, Ю.И. Марудова, Л.Н. Дробышевская, Е.В. Саломатина, С.В. Орехова, Л.Ш. Кудин, А. Демб, Ф. Нойбауэр и др.

Целью работы является обоснование направлений и практических предложений по развитию корпоративного управления в ООО «Газпром трансгаз Саратов».

Для достижения поставленной цели решаются следующие **задачи**:

- изучить основные понятия, цели и значение корпоративного управления в организации;
- рассмотреть структуру и элементы корпоративного управления в организации;
- определить принципы, методы и инструменты, лежащие в основе корпоративного управления организацией;
- представить общую характеристику ООО «Газпром трансгаз Саратов»;
- рассмотреть механизмы корпоративного управления, действующие в ООО «Газпром трансгаз Саратов»;
- провести оценку эффективности корпоративного управления в ООО «Газпром трансгаз Саратов»;
- определить направления развития корпоративного управления в ООО «Газпром трансгаз Саратов»;
- представить направление развития корпоративного управления в ООО «Газпром трансгаз Саратов».

В работе использованы теоретические и эмпирические методы, включая анализ научной литературы и нормативно-правовых актов, анализ организационно-распорядительной документации, коэффициентный метод, SWOT-анализ, анализ данных бухгалтерской отчётности ООО «Газпром трансгаз Саратов».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

В первой главе «Теоретические аспекты развития корпоративного управления организацией» раскрываются понятие, цели и значение

корпоративного управления, рассматриваются структура и элементы, а также принципы, методы и инструменты корпоративного управления.

Корпоративное управление представляет собой систему, обеспечивающую взаимодействие между органами управления организацией, акционерами и иными заинтересованными сторонами, направленную на эффективное руководство организацией, реализацию прав собственности и достижение баланса интересов всех участников корпоративных отношений. В мировой практике выделяют три основные модели корпоративного управления: англо-американскую, германскую и японскую. Российская модель характеризуется высокой концентрацией собственности, низким уровнем отделения собственности от управления и наличием «тесных» отношений между менеджментом и акционерами.

Принципы корпоративного управления закреплены в Кодексе корпоративного управления Банка России и включают обеспечение прав акционеров, равное отношение к акционерам, стратегическое управление со стороны совета директоров, подотчётность исполнительных органов, своевременное раскрытие информации, учёт прав заинтересованных лиц и эффективный контроль финансово-хозяйственной деятельности. Методы корпоративного управления подразделяются на организационно-административные, экономические, социально-психологические и инструментальные. Инструменты корпоративного управления, в свою очередь, делятся на внутренние, к которым относятся процедуры управления, структура собственности, система вознаграждения менеджмента, информационная система, корпоративная культура и внешние, включающие фондовый рынок, рынок корпоративного контроля, угроза банкротства, рейтинги корпоративного управления.

Во второй главе «Анализ корпоративного управления в ООО «Газпром трансгаз Саратов»» дана общая характеристика деятельности предприятия, рассмотрены действующие механизмы корпоративного управления и проведена оценка его эффективности.

ООО «Газпром трансгаз Саратов» является 100% дочерним обществом ПАО «Газпром», осуществляющим транспортировку природного газа на территории Саратовской, Тамбовской и Пензенской областей. Компания насчитывает 20 филиалов, эксплуатирует 130 газоперекачивающих агрегатов и 227 газораспределительных станций. Корпоративное управление выстроено по двухуровневой схеме: верхний уровень — ПАО «Газпром» как единственный участник, нижний — генеральный директор, которому подчиняются аппарат управления, сеть филиалов и профсоюзная организация.

В обществе внедрена Политика управления рисками и внутреннего контроля, утверждённая приказом № 373 от 16 июня 2021 года. Данная Политика разработана в соответствии с аналогичной Политикой управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром». Также в обществе действует система проектного управления, созданная на базе российского программного обеспечения Directum. С 2020 года компания работает в системе Directum RX, количество пользователей которой превышает 2,5 тысячи сотрудников. С 2023 года подразделения компании перевели работу с проектами в систему Directum Projects. Кроме того, в компании внедрены интеллектуальные сервисы обработки документов под названием Aгiо и осуществлена интеграция с системой обмена электронными документами «Диадок». Благодаря внедрению этих решений удалось сократить использование бумаги в два раза, а затраты на почтовые услуги снизились почти на 30 процентов.

Оценка эффективности корпоративного управления проводилась по методическому подходу И. Пашкевич, основанному на расчёте шести финансово-экономических показателей. По данным бухгалтерской отчётности за 2025 год, суммарный балл составил 13 из 24, что соответствует среднему уровню корпоративного управления. Наиболее низкие оценки получены по показателям: коэффициент текущей ликвидности — 1 балл (фактическое значение 1,14); коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами — 2 балла (0,12); рентабельность по EBIT — 1 балл (5,76%). При этом динамика EBIT

(193,5%) получила максимальную оценку 4 балла, что свидетельствует об успешной операционной деятельности в отчётном периоде.

Ключевыми недостатками существующей системы корпоративного управления являются: критически низкий коэффициент текущей ликвидности, создающий риск потери платёжеспособности; низкий коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (покрытие лишь 12% оборотных активов за счёт собственного капитала); высокая доля дебиторской задолженности (89,9% от оборотных активов); низкая рентабельность по EBIT, указывающая на высокую операционную затратность; отсутствие количественных пороговых значений в системе управления рисками, что не позволяет своевременно выявлять отклонения показателей.

Таким образом, по итогам проведённого анализа можно заключить, что существующая система корпоративного управления в ООО «Газпром трансгаз Саратов» обеспечивает базовый уровень контроля и координации, однако не в полной мере соответствует современным требованиям к эффективному управлению дочерними обществами крупных корпораций. Выявленные недостатки носят системный характер и требуют комплексного подхода к их устранению. В частности, финансовые показатели компании демонстрируют негативную динамику, что выражается в снижении ликвидности, падении обеспеченности собственными оборотными средствами и росте дебиторской задолженности. При этом имеющийся управленческий потенциал, включая внедрённую систему проектного управления Directum Projects и развитую филиальную сеть, создаёт необходимые предпосылки для внедрения мероприятий по совершенствованию корпоративного управления. На основе выявленных проблем были определены ключевые направления развития, ориентированные как на оперативное улучшение финансовых показателей, так и на долгосрочное повышение эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

В третьей главе «Направления развития корпоративного управления в ООО «Газпром трансгаз Саратов»» обоснованы основные направления

совершенствования корпоративного управления и проведен расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий.

Первое направление — совершенствование ключевых финансовых показателей — включает три мероприятия.

Первое мероприятие заключается в установлении норматива направления чистой прибыли на пополнение собственных оборотных средств. В соответствии с п. 1 ст. 30 Федерального закона № 14-ФЗ, а также ориентируясь на корпоративную практику ПАО «Газпром», предлагается направлять 7,3% чистой прибыли в резервный фонд до достижения целевого коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на уровне 0,26. Расчёты показали, что ежегодное отчисление 54 157 тыс. руб. позволит повысить коэффициент обеспеченности СОС с 0,12 до 0,127 за первый год. Целевое значение 0,26 будет достигнуто через 14–16 лет (при ежегодном росте чистой прибыли на 5%) или около 18 лет (при отсутствии роста). Экономический эффект при достижении целевого показателя составит 129,5 млн руб. в год за счёт снижения потребности в краткосрочном заёмном финансировании.

Второе мероприятие — внедрение ежемесячного мониторинга операционных затрат по филиалам. Предлагается ежемесячная процедура анализа отклонений фактических затрат от плановых по каждому из 20 филиалов. Для получения 2 баллов по показателю рентабельности по EBIT необходимо достичь значения не менее 10% (согласно таблице 8 методики И. Пашкевич). Ввиду масштабности требуемого сокращения затрат (4,24% от выручки) предлагается установить промежуточный целевой ориентир на 3 года — сокращение затрат на 1,5% от выручки ежегодно. Это позволит за три года выйти на целевое снижение 4,5% и достичь рентабельности по EBIT на уровне 10,2%, что соответствует повышению балльной оценки с 1 до 2 баллов. Мероприятие не требует капитальных затрат и может быть реализовано приказом генерального директора.

Третье мероприятие — ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности. Предлагается внедрить в системе Directum Projects модуль

мониторинга с автоматическими уведомлениями: за 3 дня до срока оплаты — куратору договора; при просрочке 15 дней — начальнику финансового отдела; при просрочке 45 дней — заместителю генерального директора по экономике и финансам; при просрочке свыше 60 дней — блокировка новых отгрузок. Согласно данным ЕМИСС, доля просроченной дебиторской задолженности в энергетической отрасли составляет 14,8%; практика внедрения аналогичных систем показывает возможность сокращения просрочки на 25% в течение первого года. Расчёты показали, что реализация мероприятия позволит сократить просроченную дебиторскую задолженность на 236 285 тыс. руб., повысить коэффициент текущей ликвидности с 1,14 до 1,174. Целевой уровень 1,31 (2 балла по методике И. Пашкевич) будет достигнут через 4–5 лет. Ежегодная экономия на процентах составит 30 717 тыс. руб.

Второе направление — совершенствование системы внутреннего контроля и управления рисками — включает два мероприятия.

Первое мероприятие — внедрение системы раннего предупреждения с пороговыми значениями показателей. В развитие положений Политики управления рисками и внутреннего контроля (п. 7.2.3, 7.4.5–7.4.6, 7.7.4) предлагается установить количественные пороговые значения в строгом соответствии с балльной системой методики И. Пашкевич: для коэффициента текущей ликвидности — 1,31 (вход в зону 2 баллов) и 1,61 (зона 3 баллов); для коэффициента обеспеченности СОС — 0,26 (зона 3 баллов); для рентабельности по ЕВІТ — 10% (зона 2 баллов) и 17% (зона 3 баллов). При достижении «жёлтого» уровня технический отдел в течение 3 дней готовит пояснительную записку; при достижении «красного» уровня в течение 5 дней проводится комплексное исследование. Мероприятие использует существующую IT-инфраструктуру Directum Projects и не требует капитальных затрат.

Второе мероприятие — привязка системы мотивации руководителей к балльной оценке корпоративного управления по методическому подходу И. Пашкевич. Предлагается включить в КРІ руководства целевые значения: для генерального директора — суммарный балл эффективности корпоративного

управления (≥ 19 баллов); для заместителя по экономике и финансам — коэффициент текущей ликвидности ($\geq 1,31$); для главного инженера — снижение удельных затрат на техническое обслуживание оборудования (не менее 3% в год); для финансового отдела — снижение просроченной дебиторской задолженности со сроком свыше 60 дней (не менее 25%). Мероприятие соответствует положениям п. 4.9, 4.11, 4.14 и 7.10.3 Политики управления рисками и внутреннего контроля, не требует капитальных затрат и может быть реализовано в течение месяца.

Совокупный эффект от реализации предложенных мероприятий выразится в повышении суммарного балла эффективности корпоративного управления с 13 до 16 баллов.

В заключении показано, что цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в обосновании направлений и практических предложений по развитию корпоративного управления в ООО «Газпром трансгаз Саратов», можно считать достигнутой.

В ходе написания работы были даны определения ключевых понятий корпоративного управления, рассмотрены структура и элементы, а также принципы, методы и инструменты корпоративного управления.

В ходе дальнейшего исследования была дана общая характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Газпром трансгаз Саратов». Оценка эффективности корпоративного управления по методическому подходу И. Пашкевич показала суммарный балл 13 из 24 (средний уровень). Выявлены критические показатели: коэффициент текущей ликвидности (1,14), коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (0,12), рентабельность по EBIT (5,76%).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в ООО «Газпром трансгаз Саратов» существует ряд недостатков в системе корпоративного управления. Поэтому руководству данной организации было рекомендовано провести следующие мероприятия по совершенствованию корпоративного управления:

- установление норматива направления 7,3% чистой прибыли на пополнение собственных оборотных средств до достижения целевого коэффициента 0,26;

- внедрение ежемесячного мониторинга операционных затрат по филиалам с выходом на рентабельность по EBIT 10,2% через 3 года;

- внедрение модуля мониторинга дебиторской задолженности в системе Directum Projects с достижением коэффициента текущей ликвидности 1,31 через 4–5 лет;

- внедрение системы раннего предупреждения с пороговыми значениями показателей в соответствии с методикой И. Пашкевич;

- привязка системы мотивации руководителей к балльной оценке корпоративного управления.

Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций были произведены расчёты, показавшие повышение суммарного балла эффективности корпоративного управления с 13 до 16, что означает повышение эффективности корпоративного управления и укрепление позиций общества в составе группы ПАО «Газпром».