

6. Муллахметов Х.Ш. Влияние политики западного финансового рынка на развитие корпоративного управления российских предприятий // Вестник КГФЭИ. 2006. № 4 – с. 3-6.

7. Муллахметов Х.Ш. Некоторые тенденции развития практики корпоративного контроля в России // Юрист. 2006. № 7 – с. 45-47.

III. Тезисы докладов на научно-практических конференциях, проведенных в КГФЭИ:

1. Муллахметов Х.Ш. Внутренний аудит на акционерном предприятии // Стабилизация экономики и оздоровление финансов: проблемы теории и практики. Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции под ред. Шакировой В.С. – Казань: КГФЭИ, 1994 г. – с. 175.

2. Муллахметов Х.Ш. Контроль в системе управления группой предприятий холдингового типа // Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики. Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции под ред. д.э.н., профессора Валитова Ш.М. – Казань: КГФЭИ, 2005 г. – с. 190-192.

Муллахметов Ханиф Шарифзянович

**Корпоративный контроль на промышленном предприятии
(на примере группы организаций ОАО «КАМАЗ»)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными – промышленность)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Работа выполнена в Казанском Государственном финансово-экономическом институте

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Сафиуллин Марат Рашитович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук
Бандурин Александр Владимирович,
ООО «Технологии стратегического менеджмента», г. Москва

кандидат экономических наук
Каримов Альберт Анварович,
Технопарк «Идея-Капитал», г. Казань

Ведущая организация - Академия наук Республики Татарстан

Защита состоится «12» ноября 2007 г. в 14:00 час. на заседании диссертационного совета ДМ 212.083.02 при Казанском государственном финансово-экономическом институте по адресу: 420012, г. Казань, ул. Бутлерова, 4.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Казанского государственного финансово-экономического института

Автореферат разослан «12» октября 2007 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
профессор

К.И. Азизов

управления внутри группы, регламентирующих взаимоотношения «материнской» компании с «дочками».

Предложенная система организации контрольной деятельности, разработанная на основании концепции эффективной системы управленческого контроля и внедренная в практику управления ОАО «КАМАЗ», позволяет повысить эффективность управленческой деятельности, положительно влияет на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации, легко адаптируема к деятельности организаций различных хозяйственно-правовых форм, действующих в различных отраслях.

В заключении диссертации обобщены выводы и рекомендации по результатам исследования проблем организации контрольной деятельности на промышленном предприятии.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

I. Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях ВАК:

1. Муллахметов Х.Ш. Внутренний аудит: проблемы организации и развития // Бухгалтерский учет. 1993. № 8 – с. 29-30.
2. Муллахметов Х.Ш. Внутренний аудит в системе управления корпорацией // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 3 – с. 116-119.
3. Муллахметов Х.Ш. Некоторые подходы к организации управленческого контроля // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 6 – с. 3-9.
4. Муллахметов Х.Ш. Основы организации управленческого контроля // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 5 – с. 105-113.
5. Муллахметов Х.Ш. Организация управленческого контроля на промышленном предприятии // Аудит и финансовый анализ. 2007. № 3 – с. 276-280.

II. Статьи, опубликованные в других изданиях:

1. Муллахметов Х.Ш. Аудит в структуре управления предприятием // Аудитор. 1996. № 3 – с. 35-36.
2. Муллахметов Х.Ш. Эволюция контрольной деятельности // Аудитор. 2005. № 11 – с. 34-36.
3. Муллахметов Х.Ш. Организация управленческого контроля // Журнал Управление компанией (ЖУК). 2005. № 11 – с. 56-59.
4. Муллахметов Х.Ш., Вагизова А.Х. Практика организации управленческого контроля // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2005. № 6 – с. 32-40.
5. Муллахметов Х.Ш. Некоторые тенденции развития практики корпоративного контроля в России // Журнал для акционеров. 2006. № 7-8 – с. 45-47.

Высший уровень управления	Высшее внешнее управление	Высшее внутреннее управление
	1. Общее собрание ⇨ Ревизионная комиссия 2. Совет директоров ⇨ Комитет по аудиту ↓ Определяют стратегию компании ↓ Осуществляют стратегический и управленческий контроль	1. Правление } 2. Генеральный директор } ⇨ Комитет корпоративного контроля ↓ Определяют пути реализации стратегии компании ↓ Осуществляют управленческий и стратегический контроль (частично)
Средний уровень управления	Функциональные подразделения и блоки управления ⇨ ↓ Осуществляют контроль корпоративных процессов (управленческий контроль)	Управляют корпоративными процессами и выполняют закреплённые функции
Низший уровень управления	Вспомогательный персонал (штабные отделы и линейный персонал, включая начальников цехов) ⇨ ↓ Осуществляется контроль исполнения (операционный контроль) и управленческий контроль (частично)	Поддерживает и обеспечивает управленческую деятельность вышестоящих уровней управления

Рис. 5. Структура системы управления и контроля. Основные управленческие и контрольные роли

Учитывая, что контрольные органы не имеют распорядительных функций, а управленческая деятельность имеет межличностные аспекты, наиболее сложным в практике управления российских предприятий является третья составляющая. В российском законодательстве отражено большинство общепризнанных принципов корпоративного поведения, в связи с этим для корпораций холдингового типа является первоочередной задачей разработка и внедрение в практику менеджмента основных принципов корпоративного

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Российские предприятия переживают непростой этап своего развития. На фоне отсутствия целостной нормативной базы и несовершенства существующих законодательных актов, зарождающихся экономических институтов накапливается опыт работы в условиях рынка, идут процессы поиска рыночных ниш и освоения новых механизмов внутрифирменного управления, планирования и контроля.

Анализ эволюции корпоративных отношений показывает, что в российской практике управления и контроля с опозданием порядка 20-ти лет повторяются явления, тенденции и процессы, которые имели место в экономически развитых странах. Данная ситуация позволяет использовать так называемый «эффект отстающего». В стратегическом плане является важным предвидеть и оценить риски, разработать и реализовать адекватные системы риск-менеджмента, одной из основ которой является эффективная система внутреннего контроля.

В 90-х годах культивируемая харизматическими теоретиками мода на дебиюкратизацию и креативный стиль управления, который предполагал, что главными в управленческом процессе являются прорывные инновации и выдающиеся стратегии, а их реализация подразумевалась сама собой в силу лояльности персонала, обернулась кризисом управления. Анализ неудачных бизнес-проектов показывает, что зачастую причиной неудач является неспособность менеджмента компании обеспечить исполнение задуманного. Появилась концепция угасания управленческого импульса по мере прохождения его по управленческой цепи. В связи с этим наличие эффективной системы контроля, обеспечивающей системную обратную связь между исполнителем и менеджментом, как гарантии реализации принятых решений, становится очень важным.

На современном этапе одним из резервов повышения эффективности отечественной практики менеджмента является структурированный подход к процессам управления и контроля, который позволяет сделать каждую фазу (этап) процессов предметом улучшений, обеспечить эффективную взаимосвязь всех этапов управленческого цикла и максимально использовать их для обеспечения целей, поставленных управленческой системой организации. На эффективность управленческой деятельности существенное влияние оказывают контрольные процедуры – мы получаем только то, что контролируем.

Таким образом, организация эффективной системы контрольной деятельности, корректное определение места и роли контроля в системе управления российских предприятий является сегодня весьма актуальным.

Состояние изученности вопроса. Проблемы корпоративного управления и контроля рассматривались в трудах ряда зарубежных и отечественных ученых. Хотелось бы отметить работы таких зарубежных исследователей, как

Р. Мертон, М. Мейс, К. Мейер, А. Шлейфер, Р. Вишни, Р. Марк и др. и российских исследователей, как И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, И.Г. Ольдерогге, Ю.В. Перевалов, С.П. Кукура, М.Р. Сафиуллин, Б.А. Чуб, Ш.М. Валитов, И.А. Храброва и других авторов. Организация системного контроля в управленческой деятельности и концепция контроллинга рассмотрены в трудах Д. Хана, Л. Маллинза, К. Друри, Р. Мана, Е. Майера, В.Б. Ивашкевича, Ю.П. Анискина, Е.А. Ананькиной, И.Г. Данилочкиной, А.М. Карминского, Х.Й. Фольмута, А. Дайне и других авторов.

В имеющейся литературе освещены зарождение и эволюция корпоративного управления и контроля, проблемы развития, дана характеристика отдельным методам, механизмам и инструментам корпоративного управления и контроля.

Вместе с тем, следует отметить, что в трудах отечественных исследователей корпоративного управления и контроля контрольные аспекты управленческой деятельности рассматриваются эпизодически, не конкретизируется место и роль контроля в системе управления, не раскрывается взаимосвязь процессов и понятий, формирующих систему корпоративных отношений. Труды, посвященные контрольно-ревизионной работе, освещают контроль однобоко, акцентируя внимание главным образом на учетных аспектах.

Система организации контрольной деятельности, предлагаемая зарубежными авторами, при сегодняшнем состоянии развития российского рынка корпоративного контроля во многом не применима в практической деятельности и требует адаптации к нашей действительности (по внешним факторам) и специфике отдельных корпораций (по внутренним факторам).

Сказанное выше обусловило выбор темы, определило цель и последовательность проведения исследования.

Цель и задачи исследования. Основной целью диссертационной работы является разработка концепции организации эффективной системы управленческого контроля для крупной промышленной корпорации, которая позволила бы выстроить систему контрольной деятельности по уровням управления для хозяйствующих субъектов, действующих в различных сферах. Для исследования избраны крупные автомобильные корпорации, в которых наиболее полно реализуются принципы корпоративного управления и контроля.

Для реализации поставленной цели в диссертационном исследовании решались следующие основные задачи:

1. Определить сущность, содержание и взаимосвязь основных понятий в системе корпоративных отношений, используемых в организации контрольной деятельности.
2. Изучить методы организации корпоративного контроля.
3. Изучить методы оценки эффективности контрольной деятельности.
4. Разработать метод количественной оценки эффективности контрольной деятельности.

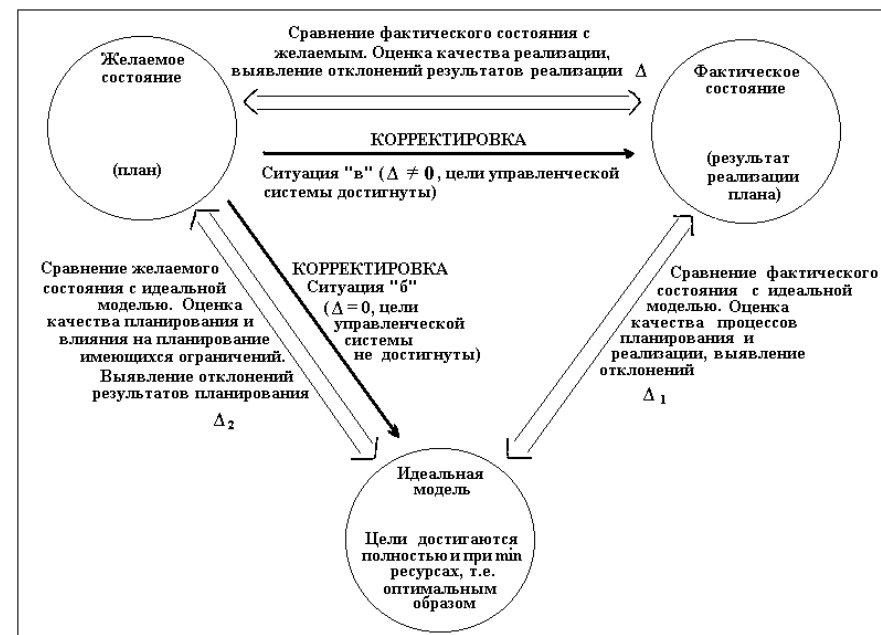


Рис. 4. Предлагаемый алгоритм деятельности системы управленческого контроля

Управленческий контроль состоит из пяти этапов, включая этап подготовки для принятия управленческих решений вариантов корректирующих воздействий, адекватных последствиям выявленных отклонений и причинам их возникновения. Критерием адекватности принятых мер является неповторение отклонений в последующие периоды.

На основании изучения зарубежной и отечественной теории и практики менеджмента, практики управленческой и контрольной деятельности разработаны требования к эффективной системе контроля; их же можно использовать как показатели для оценки уровня контрольной деятельности при проведении внутреннего аудита систем и процедур управления и контроля.

Наработаны и внедрены в практику организации контрольной деятельности в группе организаций ОАО «КАМАЗ» принципы организации контрольной деятельности. Отсутствие и/или несоблюдение принципов организации контрольной деятельности делает систему контроля уязвимой и снижает ее эффективность. Эффективная система контроля строится на «трех китах»: структура (иерархия) контрольной деятельности, адекватная действующей системе управления (рис. 5), целостная внутренняя нормативная база, регламентирующая управленческую и контрольную деятельность; эффективная система принятия мер по результатам контрольной деятельности.

и выявило их причины. Результаты исследования позволили в дальнейшем разработать требования к эффективной системе контроля и принципы организации контрольной деятельности, разработать практическую модель организации контрольной деятельности и внедрить ее в группе организаций ОАО «КАМАЗ».

В третьей главе «Предлагаемая система организации корпоративного контроля на промышленном предприятии» предложена общая концепция контроля, на основании анализа типовых управленческих ситуаций при абстрагировании от влияния внешней и внутренней среды выявлена роль фазы контроля в различных управленческих ситуациях и предложен основной алгоритм деятельности системы управленческого контроля; предложено методическое и инструментальное обеспечение эффективной системы контроля: определены требования к эффективной системе контроля и принципы ее построения; предложены направления повышения эффективности контрольной деятельности, даны предложения по улучшению контрольной деятельности в группе организаций ОАО «КАМАЗ» по направлениям; приведены особенности апробации и адаптации предлагаемой системы контроля.

Рассмотрение управления как процесса позволяет структурировать управленческий цикл по фазам, сделать каждую фазу и отдельные процедуры фаз предметом улучшений, выявить взаимоотношение и взаимосвязь понятий «управление» и «контроль», показать роль контроля в управленческой деятельности. Анализ процесса управления по содержанию операций показывает, что процесс управления начинается с контрольных процедур, которые выявляют проблему, требующую решения и завершается собственно фазой контроля, определяющей успех реализации принятого решения, результат которой может инициировать новый управленческий цикл. Отклонение – недостижение поставленных управленческой системой организации целей, полученное в результате реализации управленческих решений, является, во-первых, поводом для анализа качества (адекватности) принятых управленческих решений и качества их исполнения и, во-вторых, поводом для постоянного системного анализа внутренней и внешней среды организации и, в зависимости от их изменений, адекватной корректировки принятых решений и/или целей в постоянном режиме. Управленческий контроль является одним из основных видов корпоративного контроля. Разработан основной алгоритм деятельности системы управленческого контроля, который показывает, что задачей управленческого контроля является изначально существовавшую трехзвеньевую модель контроля привести к двухзвеньевой модели путем приближения желаемого состояния объекта контроля, в зависимости от управленческой ситуации, к идеальной модели или к фактическому состоянию (рис. 4). Для осуществления контроля необходимо знать желаемое состояние объекта контроля – когда желаемое состояние объекта не определено, контроль становится невозможным.

5. Проследить основные этапы развития и выявить факторы, влияющие на развитие корпоративного управления и корпоративного контроля.

6. Провести анализ современных тенденций и проблем организации корпоративного управления и корпоративного контроля.

7. Разработать общую концепцию контроля.

8. Разработать методическое и инструментальное обеспечение эффективной системы контроля.

9. На основании концепции эффективной системы управленческого контроля разработать систему организации контрольной деятельности и апробировать ее на промышленном предприятии.

Объект и предмет исследования.

На основе и в развитие исследований российских и зарубежных ученых-экономистов, а также собственного практического опыта работы по организации системного контроля в диссертационном исследовании предпринята попытка создания концепции эффективной системы управленческого контроля. Предметом исследования явилась совокупность теоретических, методических и практических вопросов организации корпоративного контроля на промышленном предприятии. В качестве объекта исследования были взяты нормативные акты, регулирующие организацию корпоративного управления и контроля в России и за рубежом, практика организации корпоративного управления и корпоративного контроля на промышленных предприятиях России. В исследовании использовались внутренние нормативные документы ОАО «КАМАЗ» и других предприятий, регламентирующие управленческую и контрольную деятельность, бухгалтерская, управленческая и статистическая отчетность ОАО «КАМАЗ».

Методологической базой диссертационного исследования послужили диалектический метод познания социально-экономических явлений и процессов, системный подход и выделение «критических» функций управления предприятием.

В процессе исследования использовалась совокупность различных методов познания, в основном абстрагирование, анализ, синтез, моделирование, сравнение, маркетинговое исследование и экспериментальные методы.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в следующем:

1. Уточнены основные понятия в системе корпоративных отношений, используемые в системах управления и контроля как корпоративное управление¹ и корпоративный контроль², система внутреннего контроля и внутренний аудит, управленческий учет и контроллинг, управленческий контроль, администрирование, аудит корпоративного управления. Исследована взаимосвязь основных понятий по контрольным аспектам. Предложены собственные определения некоторых понятий: корпоративный контроль, аудит

¹ (в дальнейшем – КУ)

² (в дальнейшем – КК)

корпоративного управления и система внутреннего контроля. Уточненные формулировки основных понятий, используемых в системах управления и контроля, знание их взаимосвязи позволили разработать концепцию эффективной системы управленческого контроля.

2. Определены основные методы организации КК. Предложена классификация методов и механизмов КК. Выявлены основные особенности организации КК в компаниях холдингового типа.

Исследована деятельность органов контроля в системе корпоративных отношений, изучена их роль в системе контроля. Исследована проблема взаимодействия Ревизионных комиссий, Комитетов по аудиту Советов директоров и Служб внутреннего аудита корпорации. На основании изучения истории развития корпоративных отношений в России выявлены причины имеющейся структуры органов контроля в системе корпоративных отношений и разработаны предложения по организации их эффективного взаимодействия.

3. Предложена классификация методов оценки эффективности контрольной деятельности. Адаптирован и развит для крупной промышленной корпорации метод оценки систем внутреннего контроля, используемый в аудиторской практике. Предложен метод оценки выявленных отклонений.

4. Предложен новый метод количественной оценки эффективности контрольной деятельности - метод номинальной группы. Метод позволит также оценить деятельность отдельных подразделений, уровней управления и собственно контрольную деятельность. Основанный на процессном подходе к управлению и контролю и определенных, исходя из целей корпоративной управленческой системы показателях по управляемым процессам, их мониторинге и актуализации в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды, метод номинальной группы приемлем для оценки эффективности контрольной деятельности практически в любых организациях.

5. Определены этапы развития КУ и КК в России и выявлены их характерные особенности. Выявлены основные факторы, определяющие состояние КУ и КК на разных этапах развития экономики: государственное регулирование экономики, усиление конкуренции, активность портфельных инвесторов, отрицательные тенденции в экономике, в т.ч. корпоративные скандалы в конце XX - начале XXI веков. На развитие корпоративного контроля, кроме того, влияет усложнение схем организации бизнеса, которое приводит к отдалению собственника от производственных процессов и необходимости разработки более развитой системы корпоративного контроля.

Исследованные модели КУ и КК позволили провести сравнительный анализ особенностей развития КУ и КК в Европе и США, а также определить степень соответствия направлений развития КУ и КК в России мировым тенденциям.

6. На основании стандартизации управленческих ситуаций и их анализа выявлена роль фазы контроля в различных управленческих ситуациях и разработан основной алгоритм деятельности системы управленческого

равной защиты прав акционеров на разных рынках. Американский подход с его чрезмерной бюрократизацией и существенным ростом затрат может привести к оттоку эмитентов с рынков США.

Провалы корпоративного управления в США, прежде всего пример компании «Энрон Корпорейшн», показали, что наличие утвержденных правильных положений не защищает бизнес от серьезных сбоев и развеяли миф об «идеальной модели корпоративного управления США»; таким образом, была доказана на практике необходимость контрольных процедур по существу. События, происшедшие с «Энрон», показали серьезные недостатки в системе корпоративного управления и корпоративного контроля США в целом: непрозрачность отчетности, отсутствие действенного контроля за деятельностью менеджмента, отсутствие независимости членов советов директоров, возможность внутриотраслевых сговоров в групповых интересах, сращивание бизнес-элиты с политическими кругами, которые во многом характерны для сегодняшнего состояния российского бизнеса.

При имеющемся состоянии развития корпоративного управления и корпоративной культуры в России при формировании советов директоров нахождение баланса между пониманием бизнеса компании, что позволяет эффективно управлять им (внутренние директора) и независимостью от компании, что является условием эффективной защиты интересов собственников путем организации системного корпоративного контроля (внешние директора), имеет особое значение. Существующая сегодня практика формирования советов директоров на российских предприятиях в большинстве случаев делает невозможной организацию эффективного контроля за деятельностью менеджмента. Для российских предприятий при сегодняшнем массовом и динамичном внедрении элементов «передовой практики корпоративного управления» для избежания ошибок является важным поэтапное внедрение компонентов передовой практики с учетом ряда факторов и, в первую очередь, стратегии компании. Для успешного развития корпоративного управления в России развитие нормативной базы по корпоративному управлению должно идти на основании определения баланса между законодательным регулированием и регулированием в морально-этических кодексах, с учетом состояния развития инфраструктуры рынка и корпоративных взаимоотношений.

ОАО «КАМАЗ», как первое акционерное общество бывшего СССР, является уникальным объектом для изучения становления и развития корпоративных взаимоотношений в промышленной сфере России. Становление и развитие корпоративных взаимоотношений в ОАО «КАМАЗ» шло под влиянием внутренних и внешних факторов и отражает в концентрированном виде эволюцию развития корпоративных отношений в мире, основной движущей силой которых является конкуренция. Маркетинговое исследование системы управления ОАО «КАМАЗ», проведенное с целью выявления состояния контрольной деятельности, показало, что организация и нормативное обеспечение контрольной деятельности имеют ряд существенных недостатков,

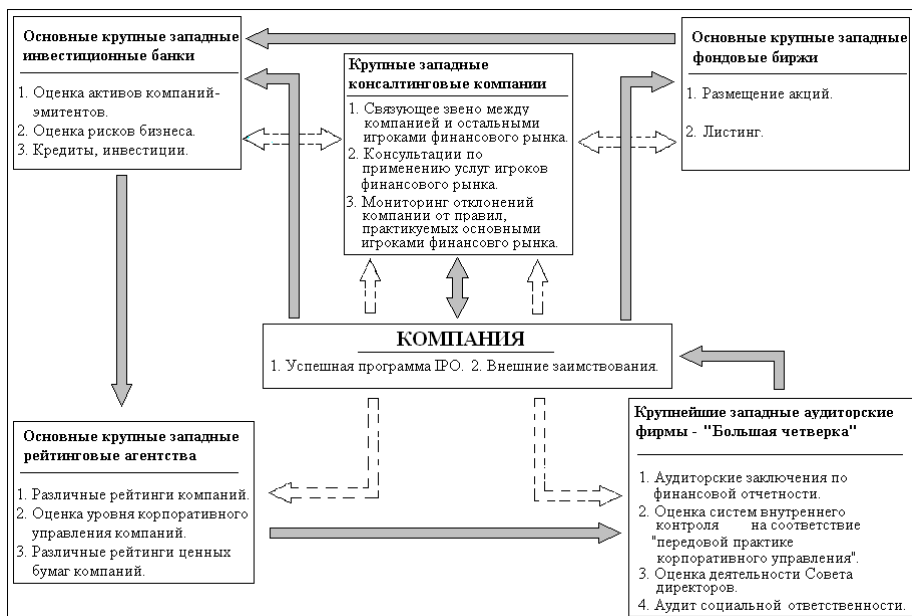


Рис. 3. Основные игроки финансового рынка: глобальный финансовый контроль

Начиная с 90-х годов XX века резко повысилась активность государственных органов, портфельных инвесторов и отдельных компаний по развитию нормативно-правовой базы регулирования корпоративных взаимоотношений в части создания благоприятных условий для инвесторов и достижения баланса интересов всех участников корпоративных отношений. Результаты этой работы определили так называемые «принципы передовой практики корпоративного управления». Совершенствование нормативно-правовой базы идет по трем основным сферам корпоративного управления:

- усиление роли и независимости совета директоров и повышение ответственности его членов;
- повышение роли и качества аудита и внутреннего контроля в системе корпоративного управления;
- повышение требований к раскрытию информации, главным образом, в содержательных аспектах.

Принципиальным отличием является то, что развитие нормативно-правовой базы в США идет путем создания законов, обязательных к исполнению («жесткий» подход), в Европе – путем принятия новых и внесения поправок в существующие национальные кодексы корпоративного управления («мягкий» подход). Различные подходы к нормативному регулированию вопросов корпоративного управления в США и Европе приводит к проблеме

контроля. Предложен и обоснован полный цикл действий управленческого контроля.

7. Разработаны требования к эффективной системе контроля и принципы организации контрольной деятельности; предложены направления повышения эффективности контрольной деятельности.

Практическая ценность результатов диссертационного исследования заключается в следующем:

1. На основании концепции эффективной системы управленческого контроля разработана и апробирована система организации контрольной деятельности в крупной промышленной корпорации. Получена практическая модель эффективной системы контрольной деятельности.

2. Предложенные методы организации КК отражают их целевую направленность, что позволяет их успешно использовать для создания эффективной системы КУ и КК.

Знание причин сложившейся структуры органов контроля, их места и роли в системе корпоративных отношений позволяет организовать эффективное взаимодействие органов и управлять системой корпоративного контроля.

3. Предложенная классификация методов оценки эффективности контрольной деятельности, краткое описание этих методов, позволяют их успешно использовать внутренними и внешними участниками корпоративных отношений.

4. Метод количественной оценки эффективности корпоративного контроля повышает прозрачность деятельности управленческого персонала, делает ее систематически количественно оцениваемой и позволяет привязать материальное и моральное вознаграждение персонала к результатам работы.

5. Эволюция развития КУ и КК позволяет глубже понять причины имеющегося состояния КУ и КК в России и выбирать оптимальные подходы при определении политики по КУ и КК предприятий, прогнозировать состояние КУ и КК в России на перспективу для определения стратегии развития предприятий.

Знание факторов и выявленные тенденции и проблемы КУ и КК позволяют связывать политику отдельных предприятий по КУ и КК с их направлениями развития. Описанная система глобального финансового контроля может быть использована предприятиями, работающими или собирающимися работать на западных рынках (IPO, прямые заимствования).

6. Предложенная классификация стандартных управленческих ситуаций позволяет принимать эффективные управленческие решения при минимальных затратах на их разработку. Предложенные действия в стандартных управленческих ситуациях, основной алгоритм деятельности и описание полного цикла действий управленческого контроля могут служить практическим инструментарием для эффективного менеджмента.

7. Предложены теоретические основы целостной системы контрольной деятельности по основным блокам системы, что может служить базой для создания эффективной системы контрольной деятельности на предприятии.

Апробация результатов исследования. Полученные в ходе диссертационного исследования выводы и результаты приняты в практику управления в группе организаций ОАО «КАМАЗ» и дают положительные результаты. Отдельные положения работы докладывались на научно-практических конференциях, проводимых в Казанском Государственном финансово-экономическом институте, по которым были опубликованы тезисы.

По теме кандидатской диссертации опубликованы 14 научных работ в 9-и научно-практических журналах общим объемом 5,25 печатных листов, в т.ч. 5 публикаций в изданиях, включенных в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий ВАК.

Структура работы. Поставленные цели и задачи исследования определили структуру, логику и содержание работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованных работ и приложений. Содержание работы изложено на 257 машинописных листах, включает 15 рисунков, 4 таблицы, 7 приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Во **введении** обосновывается выбор темы, раскрывается ее теоретическая и практическая актуальность, определяется предмет и объект исследования, оценивается степень теоретической разработанности и состояние практики, формулируются цель и задачи, выделяется научная новизна и обосновывается практическая значимость исследования.

В **первой главе** «Теоретические основы организации корпоративного контроля на промышленном предприятии» приведены результаты исследования зарождения и эволюции корпоративных отношений, корпоративного управления и корпоративного контроля, определены основные факторы, повлиявшие на их развитие; раскрыто содержание и взаимосвязь основных понятий в системе корпоративных отношений, используемых в системах корпоративного контроля; предложена трактовка некоторых значимых по теме исследования категорий; рассмотрены методы и механизмы корпоративного контроля и предложена система оценки эффективности контрольной деятельности.

Рассмотрено влияние внешней среды на контрольную деятельность и установлена закономерность: фаза контроля в процессе управления является наиболее остро реагирующей на отрицательные тенденции в экономике, при этом, принимая на себя роль механизма предотвращения отрицательных тенденций, постоянно совершенствуется содержательная часть контроля. Уровень контрольной деятельности в компании во многом определяется контрольной средой: контрольная деятельность существует на том уровне, который востребован существующей системой управления и лично первым руководителем.

Основную задачу корпоративного контроля – защиту интересов собственника непосредственно осуществляют два контрольных органа собственника – Ревизионная комиссия и Комитет Совета директоров по аудиту, состоящие из представителей собственника. Наличие двух контролирующих органов на высшем внешнем уровне управления при сегодняшнем состоянии развития корпоративного управления приводит к избытку корпоративного контроля, дублированию функций и развивает негативное отношение к контролю. По ряду причин в практике российских предприятий занижена роль Ревизионных комиссий в системе корпоративного управления и корпоративного контроля.

Предложена система оценки эффективности контрольной деятельности. Проблема является малоизученной, в научных и научно-популярных изданиях отдельно не рассматривается. Методы оценки эффективности контрольной деятельности в отечественной практике управления не применяются.

Качественные методы оценки эффективности контрольной деятельности основаны в конечном итоге на оценке результатов управленческой деятельности. Количественные методы оценки эффективности контрольной деятельности позволяют развивать структурированный подход в управлении и контроле.

Во **второй главе** «Анализ современных тенденций и проблем организации корпоративного управления и контроля на промышленном предприятии» представлены результаты изучения влияния политики западного финансового рынка на развитие корпоративного управления российских предприятий; рассмотрен зарубежный опыт и выявлены тенденции и проблемы корпоративного управления и контроля на современном этапе, дан сравнительный анализ по странам Евросоюза и США, более подробно рассмотрены особенности корпоративного управления в США; представлены результаты анализа отечественной практики корпоративного управления и контроля на макроуровне (по России) и на микроуровне (по группе организаций ОАО «КАМАЗ»).

В рамках изучения проблемы привлечения западных инвестиций раскрыт механизм глобального финансового контроля, рассмотрена структура основных институтов финансового рынка, их место и роль в системе глобального контроля (рис. 3).

Российские компании вынуждены сегодня повышать уровень корпоративного управления как в силу объективных причин, так и под давлением инфраструктурных институтов мировой финансовой системы. Система корпоративного управления является сегодня существенным нематериальным активом компании, уровень корпоративного управления становится главным фактором, определяющим лицо компании на западном рынке.

по аудиту совета директоров. Эффективный контроль за деятельностью менеджмента осуществляет внешняя среда – финансовый рынок, товарные рынки и рынки труда, которые формируют методы внешнего контроля. Выбор методов и механизмов при формировании системы корпоративного контроля компании зависит от структуры акционеров.

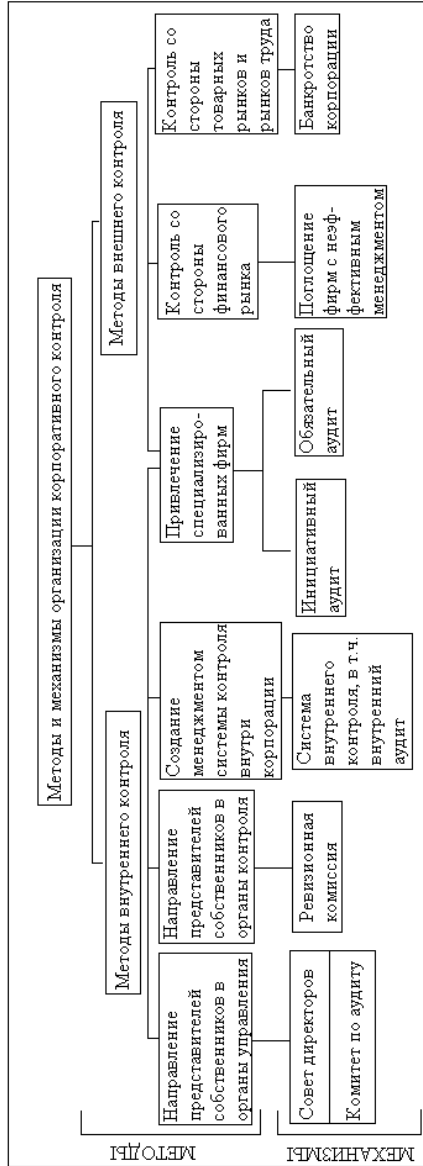


Рис. 2. Методы и механизмы организации корпоративного контроля

Исходя из концепции контроллинга, процессного подхода к управлению и контролю, уточнены основные понятия в системе корпоративных отношений, используемых в организации контрольной деятельности. Исследована взаимосвязь основных понятий по контрольным аспектам (рис. 1).

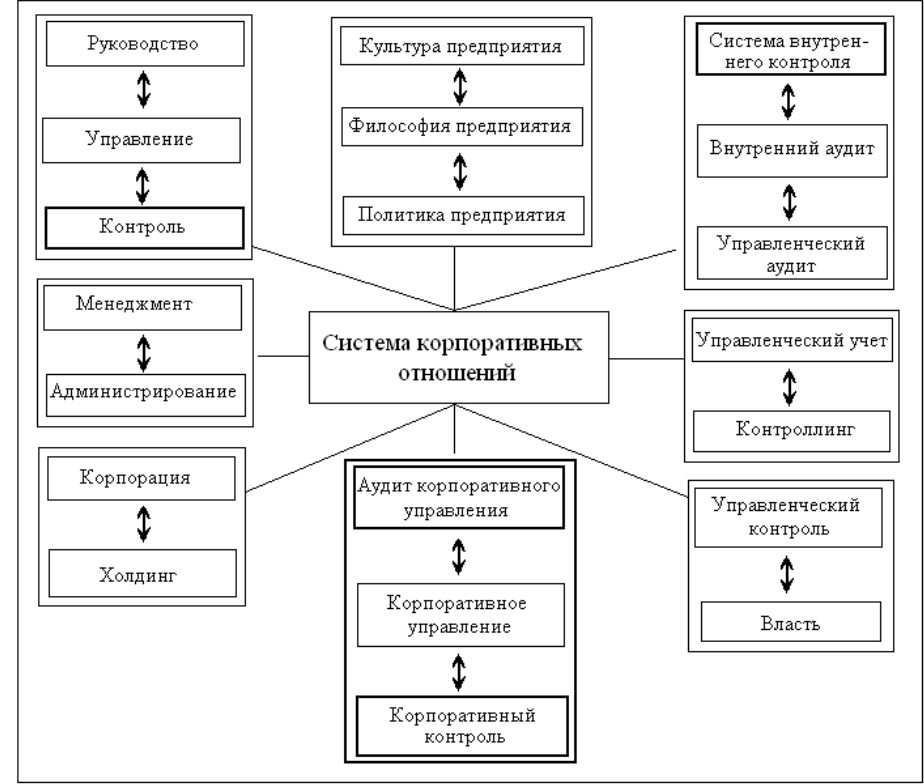


Рис. 1. Основные понятия в системе корпоративных отношений, используемых в организации контрольной деятельности

В данной работе, в соответствии с процессным подходом к управлению, контроль рассматривается как одна из функций управления; в связи с этим есть необходимость уточнить суть категории «корпоративное управление».

Существует множество определений понятия «корпоративное управление». Проанализировав термины, применяемые в официальных источниках, научной и научно-популярной литературе, можно сделать некоторые обобщения:

1. Существует два основных подхода к определению понятия «корпоративное управление». В узком смысле, согласно подходу, основанному

на сущности корпоративной формы бизнеса - разделении института собственников и института управляющих, основной целью корпоративного управления является защита интересов собственников от неэффективных действий менеджеров. В широком смысле – это подход к определению корпоративного управления как управления интеграционным объединением.

2. Определение понятия развивается вместе с развитием общественных отношений и основных тенденций в мировом бизнесе.

3. Система управления, регулирующая корпоративные отношения, состав системы и развитие ее отдельных составляющих, уровень формализации регулирующих их процедур сильно отличается на различных предприятиях и зависит от состава групп, участвующих в корпоративных отношениях, интересов групп и возможных методов регулирования агентских конфликтов.

С учетом изложенного для практического применения предлагается следующая трактовка рассматриваемой категории: корпоративное управление – это система взаимодействия собственников (акционеров), наемных управляющих (высших менеджеров) и иных заинтересованных сторон (работников, контрагентов, государства и общества в целом), направленное на достижение баланса их интересов и постоянный рост текущей доходности акционерных инвестиций (дивидендов) и акционерной стоимости (капитализации) компании.

Интересен факт: во всей изученной мной отечественной литературе отсутствует определение понятия «корпоративный контроль». Это объясняется, во-первых, низким уровнем развития корпоративных отношений, слабой изученностью проблемы контроля и его роли в системе управления российскими предприятиями в целом и, во-вторых, это следствие плановой экономики, когда контрольные механизмы были востребованы номинально и существовали во многом формально; как результат и сегодня в общественном мнении контроль не отождествляется с процессом управления и зачастую принимается как негативное явление.

Контроль в системе корпоративных отношений возник с появлением корпоративной формы бизнеса – передача части функций по текущему управлению профессиональным менеджерам, что вызвало потребность собственников в создании системы контроля за их деятельностью. Если понимать корпоративное управление в широком смысле с участием государства и общества в целом, первые попытки внесения контрольных механизмов были предприняты на уровне государственного регулирования в XVII веке как реакция государства на массовые банкротства акционерных обществ (Англия, Россия).

Таким образом, можно считать, что корпоративный контроль – это контрольная деятельность в системе корпоративных отношений. Разновидностью данного определения является определение корпоративного контроля как контроля, осуществляемого в процессе корпоративного управления. Если «развернуть» данные определения в рамках вышеприведенного определения категории «корпоративное управление»,

можно дать следующее определение категории «корпоративный контроль»: корпоративный контроль – это система процедур, позволяющая собственникам, другим участникам корпоративных взаимоотношений и внешним потребителям удостовериться в том, что установлен и соблюдается баланс интересов между участниками корпоративных взаимоотношений, и менеджмент осуществляет деятельность компании в соответствии с действующим законодательством, принятой собственниками стратегией, социальными целями и общественными интересами, добивается эффективной деятельности компании.

Таким образом, корпоративный контроль - это общее понятие, относящееся к корпоративному управлению и реализации стратегических решений в корпорации. Основу корпоративного контроля составляет система контроля за деятельностью наемных менеджеров.

Определена сущность такой значимой категории в системе корпоративных отношений как «аудит корпоративного управления». По существующей сегодня практике, аудит корпоративного управления – это регулярная оценка внешним консультантом соответствия закрепленных во внутренних документах компании процедур корпоративного управления требованиям нормативно-правовых актов. В данном случае проводится аудит документации; предполагается, что знание требований уже обеспечит надлежащий уровень корпоративного управления. Такой подход можно назвать аудитом по форме.

По мнению ряда экономистов и практиков, аудит корпоративного управления должен шире оценивать основные компоненты корпоративного управления с точки зрения понимания собственниками компании стратегии ее развития, включая стратегию привлечения инвестиций. Соответствие процедур корпоративного управления требованиям действующего законодательства является лишь общим фоном в рамках аудита корпоративного управления, а сверка процедур на соответствие – начальным этапом аудита. При данном подходе становится важным уже действие в соответствии с законодательством, т.е. аудит проводится по существу.

Таким образом, аудит корпоративного управления означает выявление сильных и слабых сторон существующей в компании практики корпоративного управления в сравнении со стратегическими целями организации; определение задач, которые необходимо решить в области корпоративного управления для решения этих целей, подготовку конкретных рекомендаций по совершенствованию системы корпоративного управления компании и ее элементов.

Определены основные методы организации корпоративного контроля. Разработана классификация методов и механизмов корпоративного контроля (рис. 2). Выявлены основные особенности организации корпоративного контроля в компаниях холдингового типа.

Наиболее признанным и реально используемым внутренним методом организации корпоративного контроля является направление собственниками в органы управления корпораций своих представителей. Они осуществляют контрольные функции путем участия в работе Совета директоров и Комитета