



Развитие системы корпоративного управления в железнодорожных компаниях



Дундуа Реваз Дмитриевич – АО «ФПК», Москва, Россия.*

Реваз ДУНДУА

В современных рыночных условиях особая роль в деятельности компаний, направленной на повышение их конкурентоспособности, принадлежит эффективности корпоративного управления. Это в полной мере относится и к деятельности зарубежных и российских транспортных компаний.

Одной из крупнейших в мире транспортно-логистических компаний является холдинг «Российские железные дороги». Учитывая масштабность деятельности ОАО «РЖД», в том числе обусловленную протяжённостью и пространственно-географической распре-

делённостью сети, вовлечённость компании в решение крупных социально-экономических задач, и в контексте изучения опыта ведущих мировых транспортных компаний целесообразно обобщение опыта формирования корпоративной политики ОАО «РЖД», структуры и процессов модернизации системы корпоративного управления.

В предлагаемой статье содержится составленный на основе опубликованных корпоративных документов обобщённый обзор и краткий анализ данных вопросов, который может служить основой для дальнейших исследований.

***Ключевые слова:** железнодорожный транспорт, корпорация, корпоративное управление, особенности бизнес-процессов, эффективность, ОАО «РЖД».*

*Информация об авторе:

Дундуа Реваз Дмитриевич – начальник сектора внедрения и сопровождения новых технологий Управления организации продаж АО «ФПК», Москва, Россия, r.dundua@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 07.04.2020, принята к публикации 25.06.2020.

For the English text of the article please see p. 141.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время осуществление финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующими субъектами акционерной формы собственности в высококонкурентной среде транспортной отрасли Российской Федерации связано с внедрением эффективных инструментов корпоративного управления, использование которых раскрывается в открыто публикуемой нефинансовой отчётности.

Внедрение и совершенствование корпоративного управления акционерными обществами в России позволяет руководству компаний транспортной отрасли, крупнейшей из которых является ОАО «РЖД», не только улучшить систему управления инвестиционными активами, кадрового управления, но и выстроить корпоративное управление исходя из бизнес-целей, стадии развития компании, а также учёта мнения заинтересованных сторон.

Корпоративное управление представляет собой совокупность правил, законов и нормативных актов, на которых основана и которыми регламентируется деятельность компаний [1]. Корпоративное управление базируется на постоянном мониторинге и учёте внутренних и внешних факторов, влияющих на интересы акционеров компании, а также на клиентов, поставщиков, органы управления [2].

Международная практика показывает, что именно риск-моделирование внешних факторов как этап создания эффективной системы корпоративного управления в большинстве случаев становится основой для повышения финансовых результатов деятельности корпораций [3; 4].

Понятие, сущность, алгоритмы формирования корпоративного управления достаточно широко освещаются в научной литературе, в том числе и в России, где несмотря на относительную новизну этой области научных исследований имеются значительные наработки. Так, значительный вклад к определению современной роли эффективного корпоративного управления в акционерных обществах внесли такие учёные, как И.Ю. Бочарова, Д.М. Михайлов, Н.П. Терёшина, Л.Н. Тепман, Н.М. Розанова, А.Ю. Рыманов и др.

Вместе с тем, несмотря на содержательные исследования и существенный вклад

учёных в изучение этой сферы деятельности, эффективное корпоративное управление в транспортном комплексе в мировой научной литературе, на взгляд автора, освещено в целом фрагментарно и требует дальнейшего изучения.

Применительно к транспортной отрасли России, наибольший интерес представляет система корпоративного управления в ОАО «РЖД» – крупнейшей транспортно-логистической компании.

Целью статьи является составление обобщённого обзора опубликованных корпоративных документов и – на его основе – краткого анализа создания принципиальных основ формирования корпоративной политики ОАО «РЖД», структуры и процессов модернизации системы корпоративного управления.

Такой анализ представляется полезным в качестве основы для дальнейших исследований, в том числе в сфере разработки методов повышения эффективности деятельности транспортных компаний, дальнейших сравнений практики деятельности других мировых железнодорожных компаний.

РЕЗУЛЬТАТЫ

С момента своего создания, даже в условиях неустойчивой рыночной конъюнктуры, ОАО «РЖД» стабильно обеспечивает транспортное обслуживание экономики и населения страны [5; 6]. Сегодня ОАО «РЖД» и его дочерние и зависимые общества ежедневно обеспечивают перевозку около 3,8 млн тонн грузов и 3,2 млн пассажиров.

ОАО «РЖД» является одним из крупнейших инвесторов в российскую экономику, вкладывая 3 % от общего объёма капитальных вложений, осуществляя масштабные закупки продукции, более 80 % которой выпускают российские компании.

В ОАО «РЖД» принята Долгосрочная программа развития до 2025 г. Достижение параметров базового сценария этой программы позволит увеличить вклад железнодорожного транспорта в ВВП РФ почти вдвое к 2025 году до 8,3 трлн руб.

Система корпоративного управления ОАО «РЖД» осуществляется в соответствии с разделением полномочий органов



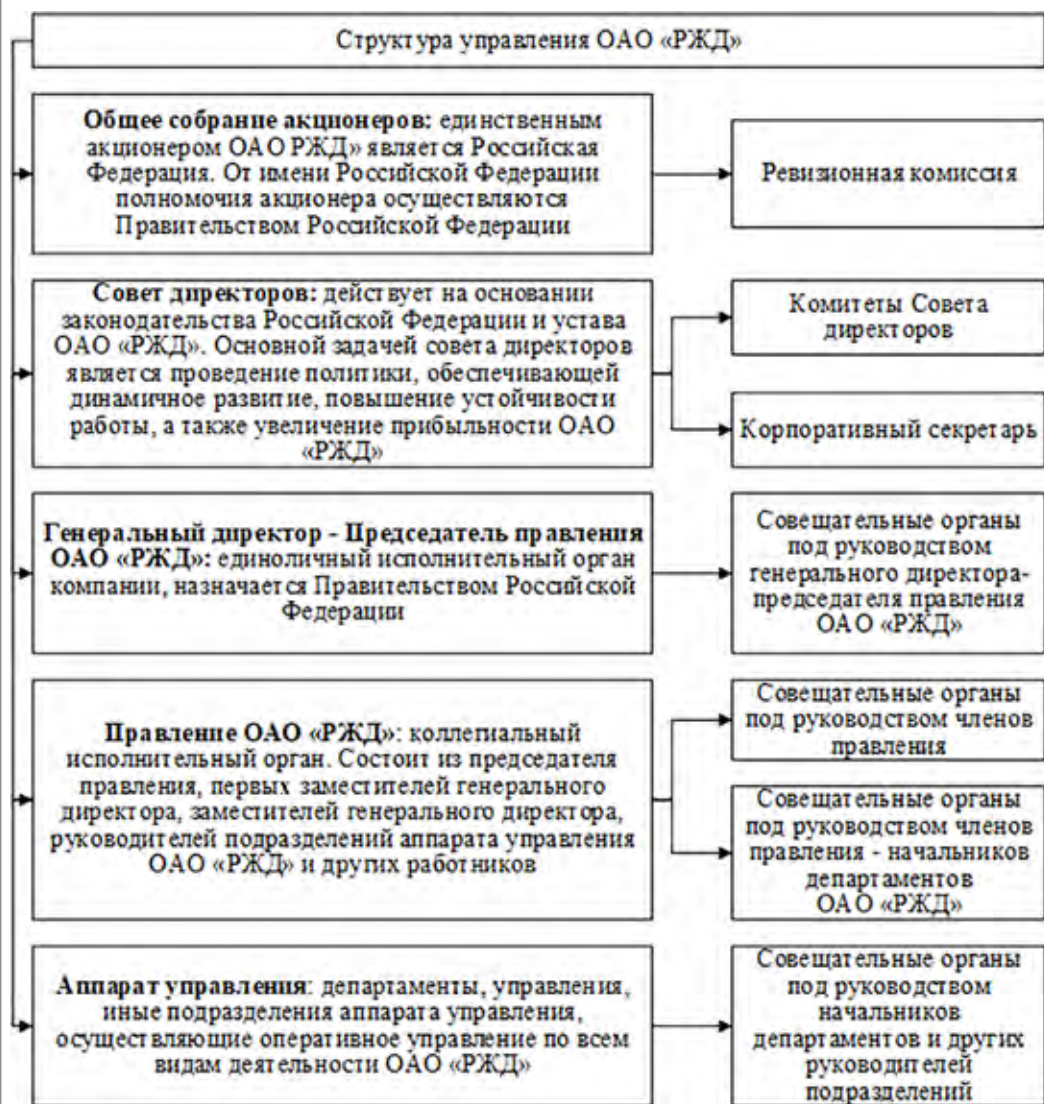


Рис. 1. Структура управления ОАО «РЖД» [8].

управления. В ОАО «РЖД» применяются принципы корпоративного управления ОЭСР, в которых отражено, что корпоративное управление является комплексом отношений, формируемых управлением государственной корпорации, её администрацией, акционерами и другими лицами, заинтересованными в её деятельности [7].

На рис. 1 приведена структура управления компанией.

Основу системы корпоративного управления ОАО «РЖД» обеспечивает процессный подход, в соответствии с ко-

торым управление деятельностью выстраивается как управление комплексом процессов (в том числе сквозных). В компании также применяется функциональное управление, которое позволяет чётко разграничивать ответственность и контролировать дисциплину. Проектный подход применяется для проектно-ориентированных направлений деятельности, например, научно-исследовательских, строительных и т.д.

При этом требования к качеству организации корпоративного управления в силу того факта, что ОАО «РЖД» явля-

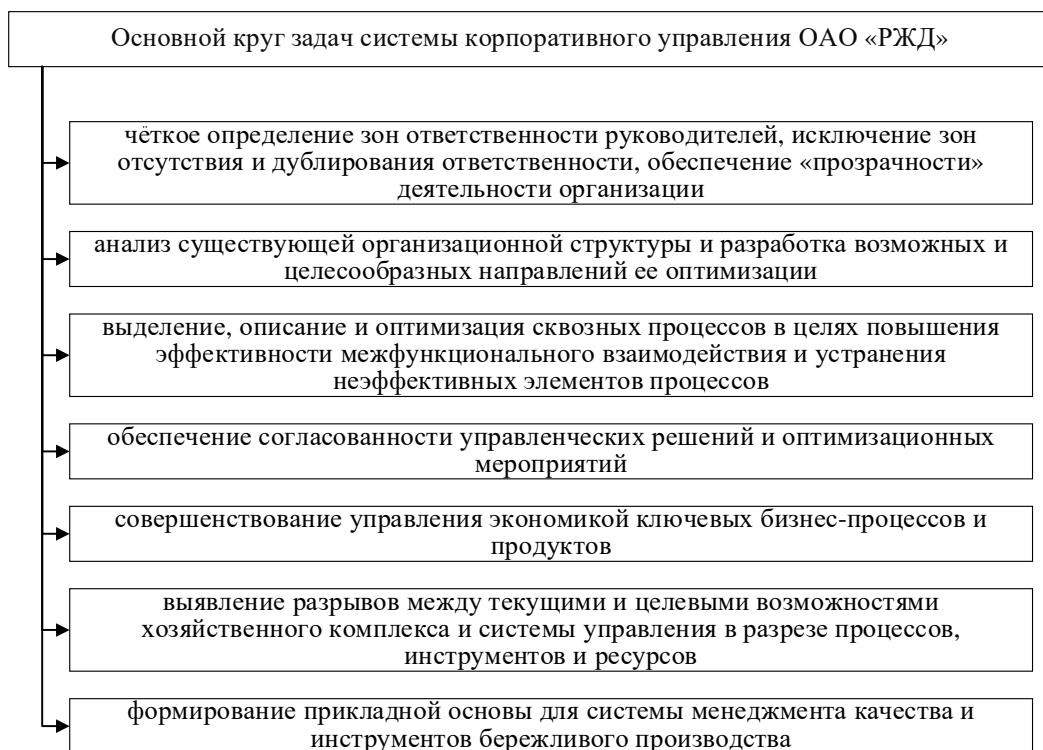


Рис. 2. Основной круг задач системы корпоративного управления ОАО «РЖД» [8].

ется естественной монополией [9], усилены.

Этот факт диктуется не только интересами акционера, представленного Российской Федерацией, но и коммерческими, операционными и финансовыми отношениями между акционером и компанией, а также с наличием и потенциалом конкуренции между видами перевозок.

Кроме того, требования вытекают из высокой социальной значимости продуктов и услуг ОАО «РЖД», что оказывает воздействие на состав и характер информации, отражаемой в корпоративном отчёте.

Основным подходом к проектированию процессов является подход «сверху–вниз», предполагающий формирование комплексной процессной модели ОАО «РЖД» путём последовательной декомпозиции её элементов верхних уровней на элементы нижних уровней.

Компания «Делойт» (Deloitte), характеризуя процессный подход как лучшую

практику корпоративного управления, подчёркивает в своём отчёте, что эффективное управление реализуется путём комбинации структур и механизмов, которые согласовывают интересы всех вовлечённых сторон (теория агентских отношений), обеспечивают учёт мнения всех заинтересованных сторон, свободное распространение информации (теория заинтересованных сторон или теория стейкхолдеров). Вышеперечисленные переменные управления имеют научно доказанную корреляционную зависимость с результатами деятельности корпораций [4].

В рамках расширения применения процессного подхода в управлении холдинг «РЖД» ориентируется на выполнение задач, представленных на рис. 2.

ОАО «РЖД» поэтапно переходит к функционированию в форме комплекса вертикально-интегрированных структур, специализирующихся на конкретных видах деятельности. Одновременно с этим переходом создаваемая в ОАО



Мероприятия по внедрению положений Кодекса корпоративного управления ОАО «РЖД» [8]

Цель	Мероприятие
Совершенствование организации основ противодействия коррупции, а также формирование единого подхода к обеспечению работы по профилактике и предупреждению проявления признаков коррупции	Организован канал связи, по которому любое заинтересованное лицо может сообщить о ставших ему известными коррупционных действиях сотрудников или сторонних лиц, способных причинить вред экономической деятельности, имиджу и деловой репутации ОАО «РЖД».
Совершенствование системы управления рисками	Создан Центр развития управления рисками и аутсорсингом. Утверждено Положение о системе управления рисками. Утверждена Антикоррупционная политика ОАО «РЖД».
Совершенствование системы корпоративного управления	В соответствии с рекомендациями Кодекса актуализировано Положение об информационной политике ОАО «РЖД». Начиная с 2015 года, публикация годового отчёта ОАО «РЖД» осуществляется до проведения годового общего собрания акционеров. В соответствии с рекомендациями Кодекса актуализированы положения о Комитете по кадрам и вознаграждениям, Комитете по аудиту и рискам и Комитете по стратегическому планированию совета директоров ОАО «РЖД». Утверждено Положение об организации внутреннего аудита в холдинге «РЖД» в новой редакции.
Совершенствование системы территориального корпоративного управления	Одновременно с внедрением рекомендаций Кодекса в свою деятельность ОАО «РЖД» ведёт аналогичную работу в дочерних обществах, координируя действия с Экспертным советом при Правительстве Российской Федерации.

«РЖД» организационная модель направлена на формирование матричной структуры управления, при которой особое внимание уделяется созданию и обеспечению качественного функционирования структур, отвечающих за эффективное взаимодействие подразделений ОАО «РЖД» по всем вертикалям управления, в том числе и на региональном уровне.

Важно отметить, что полностью отказаться от территориального подхода к управлению ОАО «РЖД» невозможно: его имущественный комплекс охватывает всю территорию Российской Федерации и представляет собой значимый фактор социально-экономического развития страны. В силу географического масштаба данного комплекса полноценная реализация функций управления ОАО «РЖД» без наличия территориальных органов управления неэффективна и приведёт к необходимости решения вопросов корпоративным центром.

Матричность управления реализуется путём развития на всех уровнях управления сквозных горизонтальных связей, обеспечивающих взаимодействие хозяйственных вертикалей, ответственных за координацию деятельности подразделе-

ний на региональном и линейном уровне. Также матричность управления усиливается за счёт расширения применения проектных принципов управления на всех уровнях управления.

Исходя из тесной хозяйственной и финансовой зависимости участников перевозочного процесса, объединённых ключевым активом – инфраструктурой железнодорожного транспорта, предусматривается формирование стратегического контура управления с усиленными функциями планирования и контроля, который определяет направления организационного развития ОАО «РЖД». Это осуществляется для реализации эффекта синергии, обеспечения требований безопасности и непрерывности перевозочного процесса.

Воплощение на практике принципов специализации и матричности управления создаёт в ОАО «РЖД» в целом достаточные условия для снятия ряда ограничений и снижения рисков, а также дальнейшего раскрытия потенциала делегирования полномочий.

С учётом общности задач, технологий и дополнительных синергетических эффектов от скоординированной деятель-

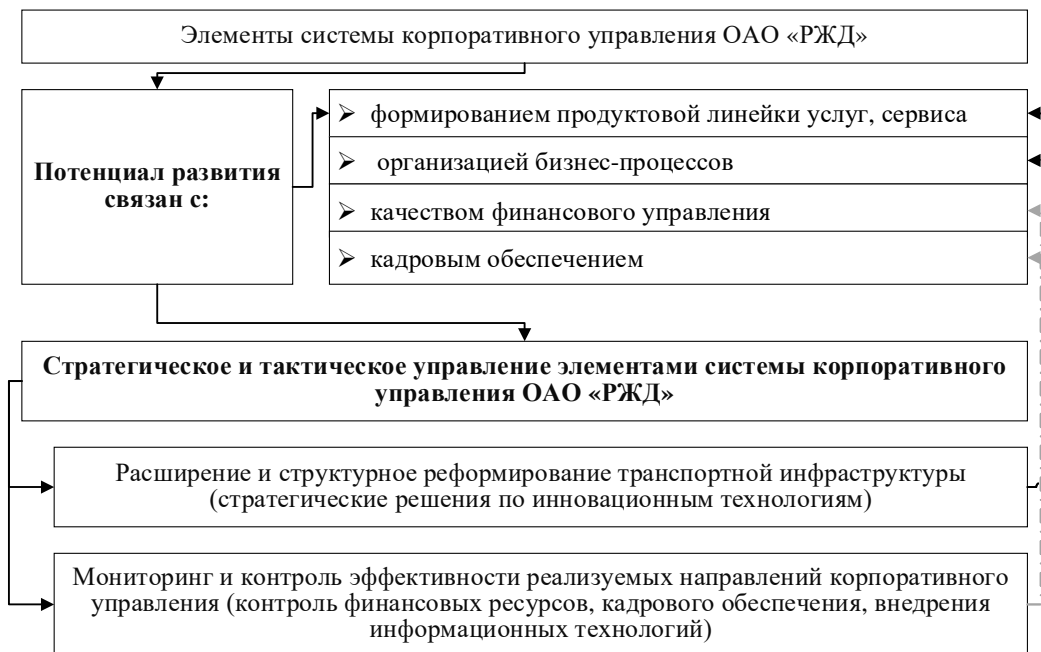


Рис. 3. Элементы системы корпоративного управления ОАО «РЖД» [составлено автором].

ности ответственными подразделениями по функциональной принадлежности для организации управления формируются органы, обеспечивающие организацию и контроль управления в подразделениях по функциональным вертикалям с учётом специфики конкретного направления деятельности, в том числе, по таким направлениям, как управление затратами и эффективностью, управление человеческими ресурсами, развитие и другим.

В ОАО «РЖД» реализован ряд мер по внедрению положений Кодекса корпоративного управления, представленных в табл. 1.

В настоящее время ОАО «РЖД» продолжает работу по внедрению положений Кодекса корпоративного управления. В Устав Компании были внесены изменения, предусматривающие право совета директоров ОАО «РЖД» включать в ежегодно утверждаемый советом директоров перечень не только дочерние, но и подконтрольные общества. Советом директоров ОАО «РЖД» с учётом рекомендательных положений Кодекса корпоративного управления внесены изменения в положения о комитетах совета директоров ОАО «РЖД», а также утверждено Положение об оценке деятельности совета директо-

ров, комитетов совета директоров и членов совета директоров ОАО «РЖД».

Повышение эффективности корпоративного управления в ОАО «РЖД» связано с обеспечением поступательного развития и потенциала такого развития в будущем [10]. При этом потенциал может быть представлен элементами, наглядно отражёнными на рис. 3 [3].

К целям развития корпоративной системы управления можно отнести, во-первых, реализацию потенциала её развития, обеспечение эффективности управления в соответствии с изменяющейся корпоративной и хозяйственной структурой ОАО «РЖД», во-вторых, непрерывное повышение качества управления. Модель корпоративного управления, реализуемая в ОАО «РЖД», обеспечивает соблюдение прав и законных интересов акционеров, справедливое к ним отношение, прозрачность принятия решений, информационную открытость, профессиональную и этическую ответственность членов Совета директоров, иных должностных лиц компании и акционера, а также развитие системы норм деловой этики.

Текущую эффективность следует оценить как высокую: имеются тенденции улучшения работы субъектов управления, повышение финансовых результатов. Сре-



ди особенностей корпоративного управления можно выделить две основные: специфика направленности деятельности и организационно-правовой формы. ОАО «РЖД» работает с большим количеством контрагентов, которые являются не только коммерческими организациями, но и социально значимыми институтами. И ОАО «РЖД» реализует в своей деятельности прежде всего важные общественные, социальные и репутационные задачи. Вместе с тем, для дальнейшего повышения эффективности корпоративного управления необходим постоянный анализ экономической конъюнктуры, иных внешних рисков и угроз, возникающих во внешней среде компании. Анализ таких рисков требуется вести постоянно. На данный момент к ним можно было бы отнести ценовую конкуренцию в транспортной отрасли; возрастание расходов вследствие усиления влияния неблагоприятных факторов и прогнозов ухудшения состояния мирового рынка в связи с нарастанием неблагоприятной эпидемиологической обстановки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема повышения эффективности корпоративного управления достаточно актуальна для российской экономики. По результатам краткого анализа корпоративного управления в ОАО «РЖД» можно отметить долгосрочные положительные факторы. В основу развития системы корпоративного управления ОАО «РЖД» заложены принципы процессного подхода и организационного развития, построения эффективного управления хозяйственным комплексом, гибкого совершенствования, формирования целевой модели и организационной структуры Компании в соответствии с рыночными изменениями и внутренними преобразованиями, а также обеспечения долгосрочной финансовой стабильности, экономической эффективности, конкурентоспособности ОАО «РЖД». Их реализации могут содействовать положительные тенденции к повышению качества планирования, прогнозирования и моделирования, в том числе с учётом рисков и благоприятных факторов.

Учитывая комплексность, системность и многофакторный характер деятельности крупных транспортных компаний и несмо-

тря на наличие большого объёма научных работ, консалтинговых отчётов, посвящённых его отдельным составляющим (например, финансовому менеджменту), остаются актуальными дальнейшие углублённые исследования комплексного характера, в том числе и сравнительного плана, связанные с методами и механизмами обеспечения роста эффективности корпоративного управления на транспорте.

ЛИТЕРАТУРА

1. Иванова Е. В. Корпоративное управление. Учеб. пособие. — М.: Флинта, 2018. — 336 с.
2. Розанова Н. М. Корпоративное управление: Учебник для бакалавриата и магистратуры. — М.: Юрайт, 2016. — 339 с.
3. García-Sánchez, I.-M., Noguera-Gámez L. Integrated Reporting and Stakeholder Engagement: The Effect on Information Asymmetry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2017, No. 5, pp. 395–413.
4. Integrated Reporting: a driver for Integrated Thinking. Deloitte. 2020. [Электронный ресурс]: <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/risk/articles/integrated-reporting-a-driver-for-integrated-thinking.html>. Доступ 03.03.2020.
5. Федеральный закон от 10.01.2003 г. № 17-ФЗ (ред. от 26.07.2019 г.) «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации».
6. Постановление Правительства РФ от 18.09.2003 г. № 585 (ред. от 16.12.2019 г.) «О создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги».
7. Официальный сайт ОЭСР 2020. [Электронный ресурс]: <https://www.oecd.org/general/38464001.pdf>. Доступ 03.03.2020.
8. Корпоративные социальные отчёты ОАО «РЖД» за 2015–2018 гг. [Электронный ресурс]: https://www.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5085&layer_id=3290&refererLayerId=162&id=4172. Доступ 03.03.2020.
9. Федеральный закон от 17.08.1995 г. № 147-ФЗ (ред. от 29.07.2017 г.) «О естественных монополиях».
10. Терёшина Н. П., Сорокина А. В. Корпоративное управление. Учеб. пособие. — М.: МГУПС (МИИТ), 2014. — 214 с.
11. Корпоративная отчётность и раскрытие нефинансовой информации. АО «КПМГ». [Электронный ресурс]: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/10/ru-ru-corporate-reporting-and-non-financial-information.pdf>. Доступ 03.03.2020.
12. Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting / Black Sun. [Электронный ресурс]: <https://www.blacksunplc.com/content/dam/black-sun/corporate-comms/Documents/Research/black-sun-realizing-the-benefits.pdf>. Доступ 03.03.2020.
13. Technology for Integrated Reporting. A CFO guide for driving multi-capital thinking. Integrated Reporting <IR>. [Электронный ресурс]: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/10/Technology-for-Integrated-Reporting_CFOguide.pdf. Доступ 03.03.2020.
14. The Board of Directors and integrated reporting. Integrated Reporting <IR>. [Электронный ресурс]: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/07/IFA_Reporting-Integre%CC%81-2017_EN.pdf. Доступ 03.03.2020.