

Развитие корпоративных взаимоотношений в ОАО «КАМАЗ», первом акционерном обществе бывшего СССР, отражает в концентрированном виде процессы, происходящие в промышленной сфере России. В статье на основе изучения внутренних нормативных документов предприятия описано создание системы корпоративного контроля, обоснованы ее основные элементы.

Развитие корпоративных отношений в ОАО «КАМАЗ»

Х. Ш. МУЛЛАХМЕТОВ,
*кандидат экономических наук,
Набережные Челны
E-mail: Obadanova2009@yandex.ru*

ОАО «КАМАЗ» создано в 1990 г. (регистрационное удостоверение № 1) в порядке преобразования производственного объединения «КамАЗ», основанного в 1969 г., и в августе 1991 г. зарегистрировано как совместное предприятие в виде акционерного общества (реестровый № 1). В октябре 2005 г. оно включено в перечень стратегических предприятий и организаций, по отношению к которым применяются меры по предупреждению банкротства и специальный его порядок, предусмотренный в п. 5 федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)».

Сегодня «КАМАЗ» входит в первую десятку мировых производителей тяжелых грузовиков и в шестой раз подряд становится победителем конкурса «Лучший экспортер России». В его единый производственный комплекс входят подразделения и дочерние общества по разработке, производству, сборке автотехники и автокомпонентов, а также сбыту готовой продукции, ремонту и сервисному обслуживанию.

Основные этапы развития

В становлении и развитии корпоративных взаимоотношений в ОАО «КАМАЗ» можно выделить четыре характерных этапа.



Первый этап – с 1990 г. до пожара на заводе двигателей летом 1993 г.

В указанный период наблюдался энтузиазм управленческого персонала по освоению азоров корпоративных взаимоотношений, формирование первых органов управления и контроля.

Для решения задачи выхода компании на западный фондовый рынок (в первую очередь, на Нью-Йоркскую фондовую биржу) была приглашена одна из аудиторских фирм из тогдашней «большой шестерки» – Deloitte & Touche, работавшая в ОАО «КАМАЗ» в 1990–1995 гг. Совместно с ее специалистами персонал экономического блока предприятия изучал основы управленческого учета, анализа и внутреннего аудита. На базе контрольно-ревизионного отдела бухгалтерии был создан отдел внутреннего аудита. При этом преобразования носили больше формальный характер; взаимоотношения менеджмента предприятия с собственниками в лице государства практически не изменились.

Второй этап – 1993–1998 гг.

Последствия пожара и экономический спад в стране замедлили развитие системы корпоративного управления и контроля на предприятии. Огромный финансовый ущерб в результате пожара, нерациональное использование полученных кредитов, кризис неплатежей и использование неэффективной бартерной системы надолго отодвинули выход предприятия на западный фондовый рынок.

Стратегией по выходу из кризиса была выбрана децентрализация – в 1998 г. на базе основных подразделений были образованы самостоятельные юридические лица в виде открытых акционерных обществ. ОАО «КАМАЗ» стал предприятием холдингового типа, где материнское общество позиционировалось как управляющая компания.

Третий этап – с 1998 г. по первое полугодие 2002 г.

В этот период создавалась система корпоративных взаимоотношений между материнской компанией и дочерними обществами, шел поиск эффективного баланса в системе управления. По сегодняшний день серьезной проблемой остается эффективное и легитимное управление самостоятельными юридическими лицами, входящими в единую

технологическую цепочку и ориентированными на единый конечный продукт, производство которого предъявляет жесткие требования к технологии и системе управления.

Четвертый этап – со второго полугодия 2002 г. по настоящее время.

С назначением в мае 2002 г. нового генерального директора С. А. Когогина ОАО «КАМАЗ» перестало обороняться от неблагоприятных внешних факторов и перешло в наступление: резко возросли объемы производства, улучшились результаты финансово-хозяйственной деятельности, укрепилось финансовое состояние.

На сегодняшний день вновь поставлена цель по реализации программы выхода ОАО «КАМАЗ» на западный фондовый рынок. Аудиторская фирма «большой четверки» PriceWaterhouse Coopers начала работу по приведению финансовой отчетности предприятия к международным стандартам. Во внутренней политике осуществляется программа реструктуризации группы организаций ОАО «КАМАЗ», идет освобождение от непрофильных видов деятельности.

В данный период постоянно усиливается централизация в управлении группой организаций холдинга. Появляется осознание того, что необходимо решить проблему несоответствия сложившейся формы управления (юридические лица и управляющая компания в лице материнской компании) и жесткой технологии производства, которая не может быть решена только путем диверсификации производства.

Создание и развитие службы корпоративного контроля

Более подробно рассмотрим хронологию четвертого этапа развития корпоративных взаимоотношений по контрольным аспектам.

1. Июль 2002 г. Создание Службы (Комитета) корпоративного контроля. В результате определился «хозяин» процесса управленческого контроля в его основных аспектах, повысилась ответственность за контрольную деятельность. Благодаря отношению высшего руководства изменилась контрольная

среда, ее деятельность стала более востребованной в системе управления.

2. Январь 2003 г. Для развития системы корпоративного контроля были определены основные корпоративные процессы и закреплены за функциональными подразделениями ОАО «КАМАЗ». В дальнейшем была разработана и внедрена система отчетности по управлению корпоративными процессами. Эти положения составили основу действующего сегодня системного контроля в группе организаций ОАО «КАМАЗ».

3. Второе полугодие 2002 г. Были проведены разработка и внедрение системы работы с ревизионными комиссиями организаций холдинга. С использованием возможности высокой легитимности ревизионных комиссий достигается контроль за соблюдением политики ОАО «КАМАЗ» в его организациях по основным направлениям деятельности. Кроме того, сами ревизионные комиссии стали действительно работающими органами.

4. 2003–2004 гг. При разработке и внедрении системы работы с внешними контролирующими органами достигается:

а) соблюдение законных прав и интересов ОАО «КАМАЗ» и его организаций при проведении в них контрольных процедур органами внешнего контроля;

б) эффективное использование материалов проверок внешних контролирующих органов для улучшения деятельности предприятий, оценка и совершенствование систем внутреннего контроля путем постоянного сбора, обобщения и анализа материалов проверок, разработки и реализации планов мероприятий по устранению причин возникновения отклонений.

Постепенно изживается практика обсуждения материалов в узком кругу по функциональному принципу.

5. 2004–2005 гг. Разработка и внедрение концепции переориентации ресурсов на работу по выявлению и устранению причин возникновения отклонений, вместо работы с их последствиями. При этом подразумевается, что большинство отклонений должны быть устранены в ходе проверок. По нашей оценке, до 75% выявленных отклонений для устранения не требуют дополнительных материальных ресурсов, но часто повторяются ввиду реактивной формы управления и

отсутствия системной работы по выявлению и устранению причин возникновения отклонений.

Кроме того, эффективная система внутреннего контроля и предупреждения отклонений является основой начала работ по риск-менеджменту.

6. 2003–2005 гг. Создание внутренней нормативной базы по контрольной деятельности, в результате чего изменяется отношение к ней.

Разработка и соблюдение основных принципов контрольной деятельности позволили изменить понимание сути контроля. Он воспринимается как органическая часть управленческой деятельности. Системный контроль, осуществляемый в постоянном режиме, привел к пониманию неотвратимости оценки отклонений, что позволило перевести акцент на работу по устранению причин их возникновения.

Процессы проверяются на соответствие политике ОАО «КАМАЗ» и по их результатам. При этом определяющим критерием успешности является уровень достижения целей, поставленных системой управления. Это позволяет постоянно совершенствовать внутреннюю нормативную базу в группе, так как отрицательные результаты, полученные при соблюдении принятой политики, заставляют пересмотреть определяющие ее внутренние нормативные документы.

Развитие контрольных органов

Коротко отразим эволюцию развития контрольных органов в корпоративных взаимоотношениях:

– январь 1993 г. – на базе контрольно-ревизионного отдела бухгалтерии создается отдел внутреннего аудита;

– июль 1995 г. – создается Управление корпоративного финансового планирования и аудита, которое в дальнейшем (в силу необходимости усиления централизации и планирования не только финансовых потоков) преобразуется в Управление корпоративного планирования и аудита (УКПиА);

– июнь 1996 г. – УКПиА преобразуется в Департамент корпоративного управления предприятиями (ДКУП). Появляется правовая база реализации всего управленческого цикла, а не

отдельных его этапов (функций). Ставится задача консолидации деятельности предприятий, стихийно созданных до этого с участием ОАО «КАМАЗ» по многим направлениям деятельности (от сельского хозяйства до прикладных исследований в материаловедении);

– июль 1997 г. – в период борьбы с затратами в рамках антикризисного управления реорганизуется ДКУП, образуется отдел внутреннего аудита в составе бухгалтерии. В следующие пять лет – застой в корпоративном контроле: его осуществляет функциональное подразделение в лице центральной бухгалтерии, но эффективность его деятельности очень низкая, контрольная деятельность в основном нацелена на бухгалтерские аспекты;

– июль 2002 г. – создается Служба (в дальнейшем – Комитет) корпоративного контроля. Формируется система контрольной деятельности, адекватная действующей системе управления и способная информационно обеспечить управленческие процессы; создается эффективная целостная внутренняя нормативная база по контрольной деятельности.

Эти результаты очень важны, так как наличие контрольного механизма на каждом уровне является одним из основных условий создания эффективной системы управления, а отсутствие целостной нормативной базы порой делает бессмысленной саму контрольную деятельность.

Дополнительно, как инструмент собственников, в июне 2005 г. создается комитет совета директоров по аудиту. Появляется проблема обеспечения его эффективных взаимоотношений с ревизионной комиссией ОАО «КАМАЗ» и комитетом корпоративного контроля.

Перспективы развития

Основными направлениями дальнейшего развития контрольной деятельности в группе организаций ОАО «КАМАЗ», на наш взгляд, являются следующие.

Во-первых, это разработка и введение в действие Кодекса корпоративного поведения. Составленный с учетом существующей практики и специфики организации, он повышает уровень корпоративного управления, улучшая среду контрольной

деятельности. Кроме того, Кодекс регулирует ситуации, жестко не регламентированные внутренними нормативными документами и законодательством, обеспечивая целостность внутренней нормативной базы и способствуя тем самым повышению эффективности контрольной деятельности.

Во-вторых, развитие внутренней нормативной базы группы организаций по двум направлениям: определение политики ОАО «КАМАЗ» по основным аспектам его жизнедеятельности, продолжая тем самым создание «правил игры», и разработка внутренней нормативной базы с системой внутреннего контроля для исключения основных рисков.

В практическом плане является актуальным уточнение перечня корпоративных процессов, подлежащих постоянному управлению и контролю, и закрепление их за функциональными подразделениями и организациями ОАО «КАМАЗ» для повышения уровня ответственности за их реализацию. В соответствии с изменениями внутренней и внешней среды перечень процессов должен регулярно пересматриваться.

В дальнейшем необходимо разработать и внедрить механизмы контроля закрепленных процессов и принятия корректирующих воздействий по выявленным отклонениям. Для совершенствования контрольной деятельности являются важными разработка и внедрение в практику управления методов оценки эффективности контрольной деятельности.

Необходимо провести ревизию организационных документов подразделений (положений и функциональных обязанностей руководителей). При этом предусмотреть наличие контрольных функций и механизмов их реализации, а также исключить дублирующие функции и выпадение отдельных процессов.

Сегодня корпоративное управление и корпоративный контроль в ОАО «КАМАЗ» находятся в относительно благоприятном состоянии: средний уровень корпоративного управления – Рейтинг В+¹.

¹ По оценке Российского института директоров и рейтингового агентства «Эксперт РА».

Деятельность совета директоров

Наибольшие инициативы по внедрению передовой практики корпоративного управления предприняты в отношении органов управления и контроля.

Анализ практики работы совета директоров ОАО «КАМАЗ» показывает его участие в формировании стратегии акционерного общества и контроле за деятельностью менеджмента, что является ключевой функциональной обязанностью. Положениями о правлении и о генеральном директоре закреплена обязанность исполнительных органов предоставлять совету директоров регулярно, своевременно и полноценно всю существенную информацию о деятельности общества.

В состав совета входят директора, которые могут быть признаны независимыми в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах» и критериями, которые закреплены в правилах допуска ценных бумаг к торгам российских фондовых бирж². Наличие независимых директоров – существенный фактор повышения взвешенности и эффективности решений совета.

Заседания совета директоров ОАО «КАМАЗ» проходят один раз в шесть недель и чаще, что соответствует передовой практике корпоративного управления. При этом более 50% заседаний проводится в очной форме, что дает членам совета возможность непосредственного обсуждения вопросов повестки дня, обмена мнениями и оценками. Наличие утвержденного календарного плана заседаний и предварительное представление материалов способствуют систематизации работы совета и создают необходимые условия для его эффективной деятельности.

В ОАО «КАМАЗ» существуют процедуры декларирования членами совета директоров своей аффилированности. Это позволяет снизить риск совершения сделок с заинтересованностью и повысить эффективность реализуемых проектов через

² Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 31.12.2005) «Об акционерных обществах» (принят ГД ФС РФ 24.11.1995) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.03.2006) // Собрание законодательства РФ. 01.01.1996. № 1. Ст. 1; Приказ ФСФР РФ от 15.12.2004 № 04-1245/пз-н (ред. от 11.04.2006) «Об утверждении положения о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг» // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. 22.05.2006. № 21.

преимущественно конкурентные механизмы привлечения контрагентов для поставок товаров и оказания услуг.

С целью снижения риска возникновения конфликта интересов положением о совете директоров закреплена обязанность его членов раскрывать информацию о владении и сделках с ценными бумагами ОАО «КАМАЗ». Это является обязательным условием включения ценных бумаг в котировальные листы российских бирж в соответствии с «Положением о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг»³.

Внутренними документами общества обеспечивается присутствие на общих собраниях акционеров членов исполнительных органов, совета директоров и ревизионной комиссии, а также представителей внешнего аудитора. Данная практика обеспечивает необходимый уровень взаимодействия основных участников систем корпоративного управления и контроля ОАО «КАМАЗ».

К положительным моментам практики корпоративного управления ОАО «КАМАЗ» с точки зрения системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью относятся следующие.

1. Утверждено Положение об организации внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ОАО «КАМАЗ» и организаций, созданных с его участием, которое определяет основные элементы системы внутреннего контроля и принципы ее функционирования. Это систематизирует процесс контрольной деятельности и способствует развитию эффективной системы внутреннего контроля.

2. Совет директоров ОАО «КАМАЗ» ежегодно оценивает систему внутреннего контроля. Создан Комитет по аудиту, который осуществляет большую часть функций, рекомендованных передовой практикой корпоративного управления. В его состав входят только независимые директора.

3. В ОАО «КАМАЗ» создано специальное структурное подразделение, которому переданы функции внутреннего аудита – Комитет корпоративного контроля. Он осуществляет независимый анализ и непосредственную оценку надежности и эффективности системы внутреннего контроля.

³ Утверждено Приказом ФСФР от 15 декабря 2004 г. № 04-1245/пз-н.

Председатель Комитета непосредственно участвует в подготовке и проведении заседаний комитета совета директоров по аудиту.

Вместе с тем, проведенный анализ выявил некоторые недостатки в практике деятельности совета директоров ОАО «КАМАЗ».

Затруднительно, по ряду причин, оценить профессиональную компетентность членов совета директоров для принятия эффективных решений. Отсутствуют практика регулярного повышения их квалификации, а также процедура введения в бизнес общества вновь избранных членов совета директоров.

К недостаткам практики корпоративного управления ОАО «КАМАЗ» с точки зрения системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью относятся следующие.

Во-первых, Комитет корпоративного контроля подчиняется заместителю генерального директора по безопасности. Данная практика снижает возможность Комитета проводить независимую оценку существующей системы внутреннего контроля. Согласно передовой практике корпоративного управления, функциональное подразделение, осуществляющее функции внутреннего аудита, должно иметь двойное подчинение: функциональное – Комитету по аудиту и административное – генеральному директору общества. Во-вторых, в состав ревизионной комиссии ОАО «КАМАЗ» входят сотрудники общества, что снижает ее независимость.

Характеристика системы контроля

В ОАО «КАМАЗ» определены основные принципы организации внутреннего контроля и порядок его организации⁴. Контроль осуществляется системно, непрерывно и комплексно, с соблюдением утвержденных принципов организации контрольной деятельности во всех сферах деятельности общества. Каждый уровень управления имеет свой контрольный орган и/или механизм реализации контрольных функций, что способствует повышению эффективности управленческой деятельности.

⁴ «Положение об организации внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ОАО "КАМАЗ" и организаций, созданных с участием ОАО "КАМАЗ"», утвержденное решением совета директоров.

Базовые элементы системы контроля таковы:

1. Система контрольной деятельности, адекватная действующей структуре управления, создание которой завершилось формированием Комитета совета директоров ОАО «КАМАЗ» по аудиту в июне 2005 г.

2. Целостная внутренняя нормативная база, регламентирующая управленческую и контрольную деятельность; необходимый и достаточный уровень внутренней нормативной базы определен утверждением советом директоров положения о внутреннем контроле в июне 2005 г.

3. Система принятия корректирующих воздействий по результатам выявленных отклонений, находящаяся в стадии развития.

Основными элементами системы стали:

– закрепление корпоративных процессов управления и контроля за функциональными подразделениями и организациями ОАО «КАМАЗ» и их мониторинг по утвержденным показателям;

– мониторинг финансово-хозяйственной деятельности организаций ревизионными комиссиями, состоящими из специалистов функциональных подразделений ОАО «КАМАЗ» и Комитета корпоративного контроля;

– взаимодействие контролирующих подразделений ОАО «КАМАЗ» с внешними контролирующими органами и функциональными подразделениями организаций общества.

Утверждение положения о внутреннем контроле и создание Комитета по аудиту являются очередными шагами по обеспечению выполнения требований Кодекса корпоративного поведения и прозрачности деятельности общества перед акционерами, участниками бизнеса, поставщиками и потребителями, органами власти и общественных структур.

Контроль реализации политики ОАО «КАМАЗ» в организациях, созданных с его участием, осуществляется через:

1) деятельность представителей ОАО «КАМАЗ» в органах корпоративного управления и корпоративного контроля – в советах директоров и ревизионных комиссиях организаций;

2) инструменты финансовой политики путем участия в разработке и контроле исполнения бизнес-планов, бюджетов,

смет, планов и планов-графиков и применения корректирующих мер по отклонениям;

3) методологическое руководство функциональными подразделениями ОАО «КАМАЗ» деятельностью функциональных подразделений организаций;

4) организацию контроля функциональными подразделениями общества за закрепленными процессами по основным направлениям деятельности в группе организаций ОАО «КАМАЗ».

Акционеры ОАО «КАМАЗ» заинтересованы в развитии системы внутреннего контроля и периодически рассматривают данные вопросы на заседаниях совета директоров и Комитета по аудиту.

Проблемы внедрения

Процесс разработки и внедрения в практику управления системы организации контрольной деятельности выявил ряд закономерностей, характерных в целом для разработок и внедрения новых систем в практику российских предприятий. Отдельных проблем внедрения, характерных только для предложенной системы контроля, не установлено.

Внедрение новой системы вызывает естественную реакцию сопротивления со стороны персонала среднего уровня управления, так как систематизирует работу по контролю, повышает прозрачность деятельности управленческого персонала, делает ее оцениваемой качественно и количественно, что влияет на уровень материального и морального вознаграждения руководителей.

На разных этапах развития группы организаций ОАО «КАМАЗ», в том числе в период кризиса 1990-х годов, различными компаниями были разработаны программы и стратегии по выходу из кризиса, совершенствованию системы управления, повышению эффективности функционирования как отдельных организаций, так и корпорации в целом. Данные проекты так и остались на бумаге или, в лучшем случае, внедрялись отдельно взятые элементы.

На наш взгляд, проблема заключается в подходах к разработке и внедрению: как правило, при разработке не в полной

мере учитываются специфика деятельности и состояние дел на предприятиях, предлагается стандартный набор процедур, работающих при устоявшихся рыночных условиях. Некорректные вводные данные не могут способствовать разработке успешной программы.

Специалисты фирм работают с высшим менеджментом и узким кругом специалистов предприятия, а они не всегда владеют деталями ситуации и в отдельных случаях склонны приукрашивать состояние дел.

Кроме того, отсутствует практика широкого привлечения персонала в процесс разработки: им предлагается готовый инструмент, который непонятно как работает.

Редкие фирмы сопровождают внедрение своих программ и практически никогда не отвечают за результаты, перекладывая всю ответственность на менеджмент. В результате заказчик получает «красивую картинку», которая не воспринимается системой управления. Если под давлением высшего менеджмента некоторые программы и внедряются, то они не имеют ничего общего с реальными процессами жизнедеятельности предприятия и рано или поздно перестают существовать.

Такая ситуация особенно явно прослеживается сегодня на российских предприятиях, которые под давлением внешнего рынка внедряют у себя принципы так называемой «передовой практики корпоративного управления». Программы, реализуемые основными участниками инфраструктуры западного финансового рынка, на российских предприятиях в практической деятельности не востребованы.

На наш взгляд, успешность разработки и внедрения новых систем зависит от степени вовлеченности персонала предприятия. Наиболее успешными внедренными в практику являются проекты, разработанные специалистами предприятий, в которых внешние контрагенты (консалтинговые, аудиторские, рейтинговые и иные фирмы) выступают консультантами. Возможно, в некоторых аспектах такие проекты уступают «фирменным», но их сильной стороной является эффективность внедрения и реальная отдача. Кроме того, стоимость таких проектов на порядок меньше, чем «фирменных».

На основании изложенного можно сделать вывод о том, что стратегию и политику предприятий должны разрабатывать

их органы управления, и только в этом случае они могут быть успешно внедрены и обеспечат эффективное функционирование предприятий.

Заключение

Важнейшей предпосылкой успешного развития российского бизнеса в долгосрочной перспективе является повышение его конкурентоспособности, которую обеспечивают два основных фактора – способность на выгодных условиях привлекать капитал и умение эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Правильно организованная система контрольной деятельности может оказать существенное влияние на вышеназванные факторы повышения конкурентоспособности и стать действенным инструментом выявления возможностей повышения эффективности деятельности организаций. Таким образом, эффективная система контроля может стать одним из конкурентных преимуществ организации.

Сегодня структурированные системы контроля (комитеты по аудиту, службы внутреннего аудита, контрольно-ревизионные службы и др.) существуют на многих крупных и средних предприятиях. В период мирового экономического кризиса увеличивается количество предприятий, где руководители задумываются о создании таких подразделений. По-прежнему одним из главных препятствий в процессе создания эффективной системы контроля на российских предприятиях является отсутствие полноценных информационных ресурсов, что связано с нехваткой специальной литературы по организации контрольной деятельности, а также имеющих практическую направленность учебных программ, адаптированных к российскому законодательству и действительности.

Эффективная система контрольной деятельности, разработанная и внедренная в ОАО «КАМАЗ», основные элементы которой приведены в данной статье, возможно, поможет руководителям и специалистам российских предприятий в создании систем внутреннего контроля и организации контрольной деятельности.