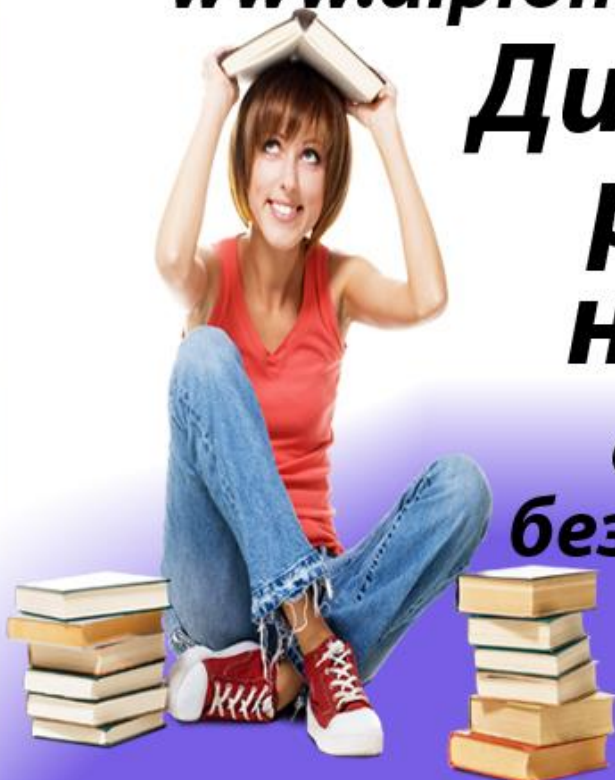


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

**от автора
без предоплаты**



**Тема «Совершенствование механизмов корпоративного управления на
предприятии нефтегазовой отрасли»**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	7
1.1.Понятие «корпорация»	7
1.2. Понятие структуры подхода и механизма корпоративного управления	11
1.3. Характеристика зарубежных систем корпоративного управления	21
1.4. Инвестиционная привлекательность акций нефтегазодобывающих компаний	26
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «ГАЗПРОМ»	32
2.1 Общая характеристика «ПАО Газпром»	32
2.2. Анализ системы корпоративного управления ПАО «Газпром»	42
2.3. Анализ финансового состояния ПАО «Газпром».....	66
ГЛАВА 3.РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГАЗПРОМ»	77
3.1. Лучшие практики корпоративного управления российских предприятий ..	77
3.2. Мероприятия по совершенствованию системы корпоративного управления ПАО «Газпром».....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное корпоративное управление - представляет собой один из решающих факторов, который приводит к росту конкурентоспособности любого предприятия, не исключением является и нефтегазовая отрасль. Развитие компании не происходит без эффективной структуры корпоративного управления, которая позволяет определить взаимные отношения совета директоров, исполнительного органа и акционеров, придает уверенности инвесторам в том, что их средства разумно расходуются руководством компании и, благодаря этому факту, способствуют повышению ее капитализации. Особенную актуальность приобретает тема корпоративного управления в нефтегазовой отрасли, так как такие ресурсы как: нефть и газ играют большую роль в мировой экономике. Все автомобили, самолеты и другие машины, включая различные электрические генераторы, работают на различных видах топлива, получаемых из нефти. Газ применяется для отопления различных помещений, в бытовых целях, и в химической промышленности для получения различных материалов. Современная экономика не может существовать без этих полезных ископаемых, а каждая страна, является потребителем этих продуктов.

Кроме этого, публичные акционерные общества на сегодняшний день представляют собой такую организационно-правовую форму ведения бизнеса, которая позволяет практически без ограничений привлекать финансовые ресурсы для своего развития. При этом, успешность управления зависит от разработки эффективных инструментов и механизмов управления корпорацией, согласование интересов инвесторов и других факторов.

Ежегодные исследования «Национального индекса корпоративного управления»[] позволяют определить качество и соблюдение принципов корпоративного управления в российских компаниях. При этом, из года в год, основными проблемами в системе корпораций являются: низкое соблюдение

принципов корпоративного управления; снижение качества раскрытия информации о корпоративном управлении; снижение среднего размера вознаграждения члена правления и члена совета директоров; часть компаний не проводят самостоятельную или внешнюю оценку совета директоров, комитетов и корпоративного секретаря; всего десять процентов компаний раскрывают Методику проведения оценки совета директоров.[] Эти и другие причины снижают качество корпоративного управления.

В связи с изложенной выше актуальностью, целью работы является: разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы корпоративного управления нефтегазового предприятия. Для достижения указанной цели, задачами работы является: рассмотреть теоретические основы корпоративного управления; провести анализ системы корпоративного управления на предприятии; разработать направления совершенствования механизма корпоративного управления.

Объектом исследования является компания ПАО «Газпром». Предмет исследования – система корпоративного управления на предприятии ПАО «Газпром».

Информационной базой исследования являются: статьи и учебные пособия по изучаемой проблеме, нормативно-правовое регулирование, статистическая и бухгалтерская отчетность объекта исследования; иные материалы по развитию нефтегазовой отрасли в России. Проблематикой изучения системы корпоративного управления занимались множество отечественных и зарубежных авторов, наиболее известными из них являются: Антонова И.С., Антонов В.Г., Бутова Т.В., Боттаев А.Ю., Бочарова И.Ю., Белых В. С., Брейли Р., Веснин В.Р., Дементьева А.Г., Кочетков, Г. Б., Майерс С., Орехов С.А. , Супян В. Б., Селезнев В.А., Супян В. Б., Сергейчик С.И., Тихомирова Н.В. и другие. Несмотря на то, что проблематике корпоративного управления уделяется не мало внимания, на практике все же эта проблема имеет место быть, так как в России ежегодно банкротятся треть предприятий[],

и одной из важных причин является отсутствие эффективной системы корпоративного управления.

Методами исследования являются: анализ научной литературы по проблеме исследования; экспертно-аналитические, аналитически-расчетные, нормативные, организационно-проектные, графоаналитические, методы факторного анализа, сравнительный анализ данных, выборочное изучение, обобщение собственных результатов исследования и другие.

Структурно работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников и приложений. Основная часть включает в себя три главы. Первая является теоретической, в ней изложены основные понятия корпорации и системы корпоративного управления, дана характеристика зарубежных систем корпоративного управления; рассмотрены инвестиционная привлекательность акций нефтегазодобывающих компаний России. Во второй главе исследования рассмотрена общая характеристика «ПАО Газпром»; проведен анализ системы корпоративного управления анализируемого предприятия; дана оценка финансового состояния компании. В третьей главе диссертационного исследования изложены основные проблемы в системе корпоративного управления на российских предприятиях, представлены компании лидеры по корпоративному управлению; описано место компании ПАО «Газпром» в рейтинге корпораций; предложены пути совершенствования системы корпоративного управления объекта исследования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть применены на практике компании ПАО «Газпром».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Понятие «корпорация»

В настоящее время одними из главных игроков на рынке являются различные корпорации. Корпорация – представляет собой объединение юридических и физических лиц для достижения общей цели. В совокупности эта объединенная группа представляет собой новое юридическое лицо, а каждый из его участников – собственник определенной доли. Существует несколько основных признаков, которые характеризуют корпорации: наличие собственников или акционеров, которые могут владеть пакетами акций разного объема; имеет место делегирование полномочий, то есть создаются несколько «узлов» принятия решений; в состав корпорации входит сразу несколько предприятий различного характера; лидирующее положение на рынке; огромное число сотрудников, рисунок 1.1. Для корпораций важно поддерживать авторитет, для этого, необходимо: быть социально-ориентированным; нести социальную ответственность; не нарушать законы и правила; соблюдать права сотрудников, партнеров, соблюдение корпоративной культуры. Основными видами корпоративных объединений в разных странах мира являются: синдикат; общество с ограниченной ответственностью; акционерное общество открытого типа; пул; картель; трест; финансово-промышленные группы; холдинг; концерн; транснациональные корпорации, рисунок 1.1.

Следует отметить, что в различных странах мира существуют свое видение и понимание понятия «корпорации». В целом, касательно США, например, в научной литературе существует два подхода к определению корпораций. Согласно первому, широкому подходу, понятие «корпорация» относится к самому широкому кругу юридических лиц. Здесь, корпорации могут быть публичными, полупубличными, предпринимательскими и не-предпринимательскими объединениями.



Рисунок 1.1.- Признаки корпораций

Сюда входят акционерные общества, безакционерные корпорации, прибыльные и бесприбыльные корпорации. Согласно второму подходу, корпорация в США является собой акционерное общество и его различные модификации. Сюда не включаются другие виды учреждений. Американская модель корпорации имеет две отличительные особенности. Первая заключается в том, что только акционеры корпорации имеют право влиять на политику организации и принимать стратегические решения. Вторая особенность - это высокая раздробленность пакета акций. Английское законодательство подразделяет корпорации на несколько видов. Эти виды представляют собой единоличные корпорации и совокупность лиц. Последний вид, по своим характеристикам, может быть также определен как юридическое лицо. Совокупность лиц может быть также разделена на публичные и частные компании.[] Континентальная модель корпорации, напротив, заключается в том, что в деятельности корпорации важную роль играют все заинтересованные группы лиц: менеджмент, акционеры, работники, представители государства. Также, отличительной чертой континентальной модели от американской является то, что в континентальной государстве владеет значительным пакетом акций корпорации. В американской - это является нежелательным моментом.

Что касается российского законодательства, то оно еще не определилось с понятием «корпорация». Впервые в России понятие корпорации было введено в 2015 г. в связи с введением поправок в ГК РФ, в частности ст. 65.1 ГК РФ дает следующее определение корпорации: «Юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган в соответствии с п.1 статьи 65.3 ГК РФ, являются корпоративными юридическими лицами (корпорациями)». []

В законодательстве РФ понятие корпорация полностью соответствует понятию корпоративное юридическое лицо. При этом к корпоративным юридическим лицам данный кодекс относит: «хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства,

производственные и потребительские кооперативы, общественные организации, общественные движения, ассоциации (союзы), товарищества собственников недвижимости, казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ, а также общины коренных малочисленных народов РФ». Данное понятие значительным образом расходится с признаками корпорации, выделяемыми в корпоративном управлении (Приложение А).

С учетом рассмотренных выше признаков под понятие корпорация в России в полной мере попадает только одна организационно-правовая форма коммерческих организаций – публичное акционерное общество (ПАО), которое в дальнейшем и будет подразумеваться под понятием корпорация, поскольку отчуждение долей в уставном капитале обществ с ограниченной ответственностью и непубличных акционерных обществ ограничено преимущественным правом других участников и самих обществ на приобретение отчуждаемых долей, и, следовательно, доли в капитале таких организаций не могут свободно обращаться на рынке. Следует также отметить, что доля в уставном капитале обществ с ограниченной ответственностью представляет собой имущественное право, а не имущество, что накладывает дополнительные ограничения на оборот долей в их капитале.

В таблице 1.1 (Приложение А) на основе сравнительного анализа организационно-правовых форм, выделяемых российским законодательством, представлены организации, относимые к «корпоративным юридическим лицам» (корпорациям) ГК РФ (выделено светло-серым), а также та форма, которая отвечает всем признакам корпорации, включая свободное обращение долей в капитале корпорации (ПАО – выделено темно-серым и курсивом). Таким образом, в табл. 1.1(Приложение А) отражено значительное разногласие в определении данного понятия в теории корпоративного управления и российском законодательстве.[]В целом, исходя из всего выше рассмотренного, можно сделать вывод о том, что за рубежом корпорация понимается как некое капитальное общество, объединение капиталов, создаваемое для достижения

общих целей (в первую очередь, финансовых) при обособленности имущества корпорации от имущества лиц ее создавших.

Исходя из определения корпорации в ГК РФ, корпорация не относится к какой-либо определенной правовой форме юридического лица, это, если можно так назвать, суть юридического лица, некий отличительный признак, потому что корпоративные юридические лица противопоставляются в ГК РФ унитарным юридическим лицам (унитарные юридические лица - это юридические лица, учредители которых не становятся участниками и не приобретают в них прав членства). Законодательство РФ ставит под определение корпорации казачьи общества, общины коренных многочисленных народов, что сильно затрудняет применение зарубежного понимания корпорации в рамках российской специфики. Таким образом, существуют различные подходы в определении понятия корпорации, при этом, основными признаками корпорации являются: делегирование полномочий, наличие собственников или акционеров, лидирующее положение на рынке; огромное число сотрудников и др. Видами корпоративных объединений в разных странах мира являются: синдикат; общество с ограниченной ответственностью; акционерное общество; пул; картель; трест; финансово-промышленные группы; холдинг; концерн; транснациональные корпорации. Для того, чтобы дать понятие структуры подхода и механизма корпоративного управления, перейдем к следующему параграфу исследования.

1.2. Понятие структуры подхода и механизма корпоративного управления

В настоящее время понятие корпоративного управления не решено однозначно не только в России, но и в западной экономической мысли. В широком понимании под корпоративным управлением принято понимать совокупность внутренних механизмов, с помощью которых владельцы осуществляют руководство корпорацией, что подразумевает построение

системы взаимоотношений между владельцами, советом директоров, менеджментом и другими участниками корпоративных отношений. Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности и контроля за корпорациями.

Структура корпоративного управления должна определять права и обязанности лиц, входящих в корпорацию (владельцев, членов совета директоров, менеджеров, других заинтересованных лиц), и устанавливать правила и порядок принятия решений по делам корпорации, в т.ч. устанавливать цели и задачи деятельности корпорации и определять пути и средства их достижения, а также обеспечивать эффективный контроль за деятельностью корпорации и ее менеджмента со стороны совета директоров, владельцев и других заинтересованных лиц. Надлежащий режим корпоративного управления помогает обеспечить эффективное использование корпорациями их капитала, учет корпорацией интересов широкого круга заинтересованных лиц, способствует подотчетности органов ее управления как самой корпорации, так и ее владельцам. Такое понимание сущности корпоративного управления дает, в частности, Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). В узком понимании под корпоративным управлением часто принято понимать систему взаимоотношений между владельцами корпорации, советом директоров и наемным менеджментом. Цель корпоративного управления – оптимизация структуры внутрикорпоративных отношений, поддержание справедливого баланса интересов между владельцами капитала и эффективным инвестиционным процессом в корпорации, рост стоимости корпорации. Подобным образом представлено данное понятие в Кодексе корпоративного управления, одобренного Советом директоров Банка России, где под корпоративным управлением понимается система взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон». Понятие корпоративное управление часто соотносят с понятием корпоративное поведение, представляя их синонимами. Так, в письме ЦБ РФ от 10.04.14 №06-52/2463 «О кодексе корпоративного управления» под «кодексом» одновременно подразумевается и кодекс корпоративного управления, и кодекс корпоративного поведения. Тем не менее данные понятия следует различать. Под корпоративным поведением следует понимать более узкое понятие, отражающее действия, связанные с управлением акционерного общества (корпорации). Основная проблема корпоративного управления обусловлена отделением владельцев от непосредственного управления корпорацией. Данная проблема со всей отчетливостью проявляется прежде всего в крупных корпорациях с распыленной структурой акционерного капитала. В таких корпорациях прямое управление акционерами становится экономически нецелесообразным и практически неосуществимым. Поэтому в качестве своего агента акционеры выбирают совет директоров и наделяют его значительными правами и полномочиями в принятии решений от своего имени. Совет директоров, в свою очередь, нанимает для текущего управления корпорацией профессиональных менеджеров, формирует стратегию развития корпорации и контролирует деятельность менеджмента. Совет директоров собирается периодически, как правило не чаще одного раза в месяц, где, помимо прочих вопросов, решаемых советом директоров, может заслушиваться отчет менеджмента по управлению корпорацией. Таким образом, значительную часть времени менеджмент действует бесконтрольно со стороны акционеров и совета директоров. В результате почувствовавшие ослабление контроля менеджеры могут начать преследовать собственные цели, которые не обязательно будут соответствовать интересам владельцев.

В системе управления корпорацией лежит ряд общих принципов, наиболее важными являются: централизации управления, децентрализации, координации деятельности структурных подразделений и сотрудников, использования человеческого потенциала, эффективного использования, услуг сателлитов бизнеса, рисунок 1.2.

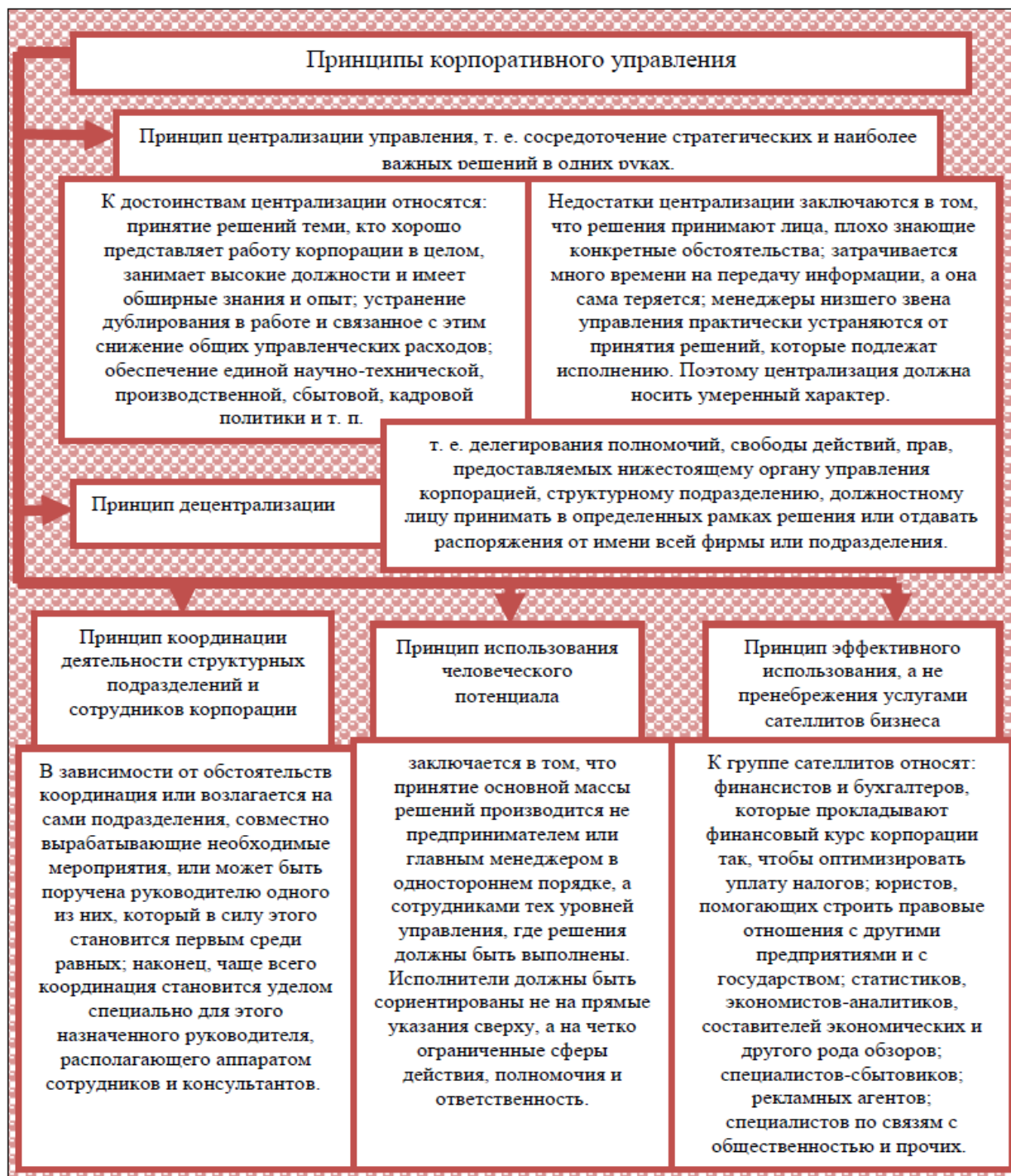


Рисунок 1.2-Принципы корпоративного управления

Эффективная система корпоративного управления должна обеспечивать выполнение советом директоров и менеджментом своей основной обязанности – следить за соблюдением интересов акционеров при принятии важнейших корпоративных решений. Это достигается за счет поддержания баланса ответственности между этими группами участников корпоративных отношений: совета директоров перед акционерами, менеджмента перед советом директоров, владельцев контрольного пакета акций (мажоритарные акционеры) перед владельцами мелких, неконтрольных пакетов акций (миноритарные акционеры) и, наконец, корпорации перед своими наемными работниками, контрагентами и обществом в целом. Именно вопрос ответственности «агентов» – членов совета директоров и менеджеров, которым акционеры делегируют полномочия по управлению своей собственностью, является ключевым для корпоративного управления и получил название «агентская проблема». Содержание корпоративного управления должно обеспечить соответствующие стимулы для того, чтобы совет директоров и менеджмент добивались поставленных целей, которые отвечают интересам корпорации и ее владельцев. Оно также должно облегчать мониторинг (контроль) за деятельностью корпорации и ее менеджмента со стороны совета директоров, владельцев и других заинтересованных лиц (субъектов корпоративных отношений). В последние годы обсуждение проблем корпоративного управления заметно активизировалось как в развитых странах, так и странах с переходной экономикой. Это связано, прежде всего с тем, что происходящая глобализация экономических процессов привела к росту международных переливов капитала. Становится общепризнанным, что если какая-то страна либо сектор экономики остаются в стороне от глобальных инвестиционных потоков, то шансы на то, чтобы остаться конкурентоспособными в глобальном масштабе очень невелики. В свою очередь, международные инвесторы желают видеть соблюдение странами и корпорациями некоторого минимального набора стандартов в области корпоративного управления. Корпоративное

управление призвано обеспечить защиту экономических интересов как настоящих, так и будущих инвесторов, а также менеджмента корпорации. Следует обратить особое внимание на то, что корпоративное управление и корпоративный менеджмент – не одно и то же. Под корпоративным менеджментом подразумевается деятельность профессиональных специалистов (менеджеров) по управлению операционной и финансовой (текущей, хозяйственной) деятельностью корпорации. Иными словами, менеджмент сосредоточен на механизмах ведения бизнеса корпорации, ее текущей деятельности, в то время как понятие корпоративное управление гораздо шире: оно включает в себя взаимодействие множества лиц (физических и юридических), имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования корпорации (например такие, как: утверждение и внесение изменений в устав корпорации, реорганизация и ликвидации корпорации, выборы органов управления и контроля корпорации, изменение структуры и величины корпоративного капитала и т.п.), а не только к ее хозяйственной деятельности. Корпоративное управление находится на более высоком уровне руководства компанией, нежели менеджмент.

Для того чтобы понять сложную природу отношений, которые призвана регулировать система корпоративного управления, рассмотрим более подробно интересы различных групп участников корпоративных отношений и цели, которые они преследуют, вступая в эти отношения. Основными участниками корпоративных отношений, являются владельцы и наемные управляющие (менеджеры), осуществляющие управление акционерной собственностью. Ключевая роль в корпоративных отношениях владельцев и управляющих акционерной собственностью вытекает из следующего: владельцы осуществляют безвозвратные инвестиции, предоставляя корпорации на наиболее выгодных условиях значительную часть необходимого ей капитала, и тем самым принимают на себя наибольшие, по сравнению со всеми остальными участниками корпоративных отношений, риски. В свою очередь, от

деятельности менеджеров зависит эффективность использования этого капитала и размер дохода, который могут получить владельцы корпорации. Поскольку механизм управления корпорацией через проведение общих собраний владельцев является чрезмерно затратным, неоперативным и малоэффективным, владельцы корпорации уступают свои права по управлению последней специально нанимаемым для этих целей менеджерам, что и порождает разделение функций владения и управления, или, как обычно принято говорить в этом случае, происходит отделение собственности (и собственников) от непосредственного управления корпорацией. Разделение функций владения и управления корпорациями не представляло бы серьезных проблем, если бы интересы владельцев и менеджеров полностью совпадали. Однако интересы эти расходятся. Более того, интересы различных категорий владельцев, например мажоритариев (владельцев крупных пакетов акций) и миноритариев (владельцев мелких пакетов акций), также могут серьезно различаться. Характер взаимоотношений между этими двумя группами владельцев во многом зависит от исторических особенностей формирования структуры акционерного капитала в той или иной стране, размеров пакетов акций, находящихся в их владении, целей их приобретения и особенностей национального корпоративного законодательства. Таким образом, различные группы участников корпоративных отношений имеют интересы, которые совпадают в одних сферах, но расходятся в других. Общность интересов заключается в том, что в обычной ситуации все участники корпоративных отношений заинтересованы в стабильности существования и прибыльности деятельности корпорации, с которой они связаны. Роль каждого из рассмотренных участников корпоративных отношений и их взаимодействие в различных национальных моделях корпоративного управления варьируется очень широко, а сфера несовпадения их интересов может быть весьма значительной. Поэтому правильно выстроенная система корпоративного управления как раз и должна минимизировать возможное негативное влияние этих различий

на процесс деятельности корпорации, обеспечить возможность адаптации корпорации к меняющимся условиям и рыночным механизмам. Отметим, что российская модель корпоративного управления относится к разновидности так называемых предпринимательских, характерных для стран с переходной экономикой, однако, международные эксперты, выделяют несколько недостатков корпоративного управления в России имеет ряд, рисунок 1.3.

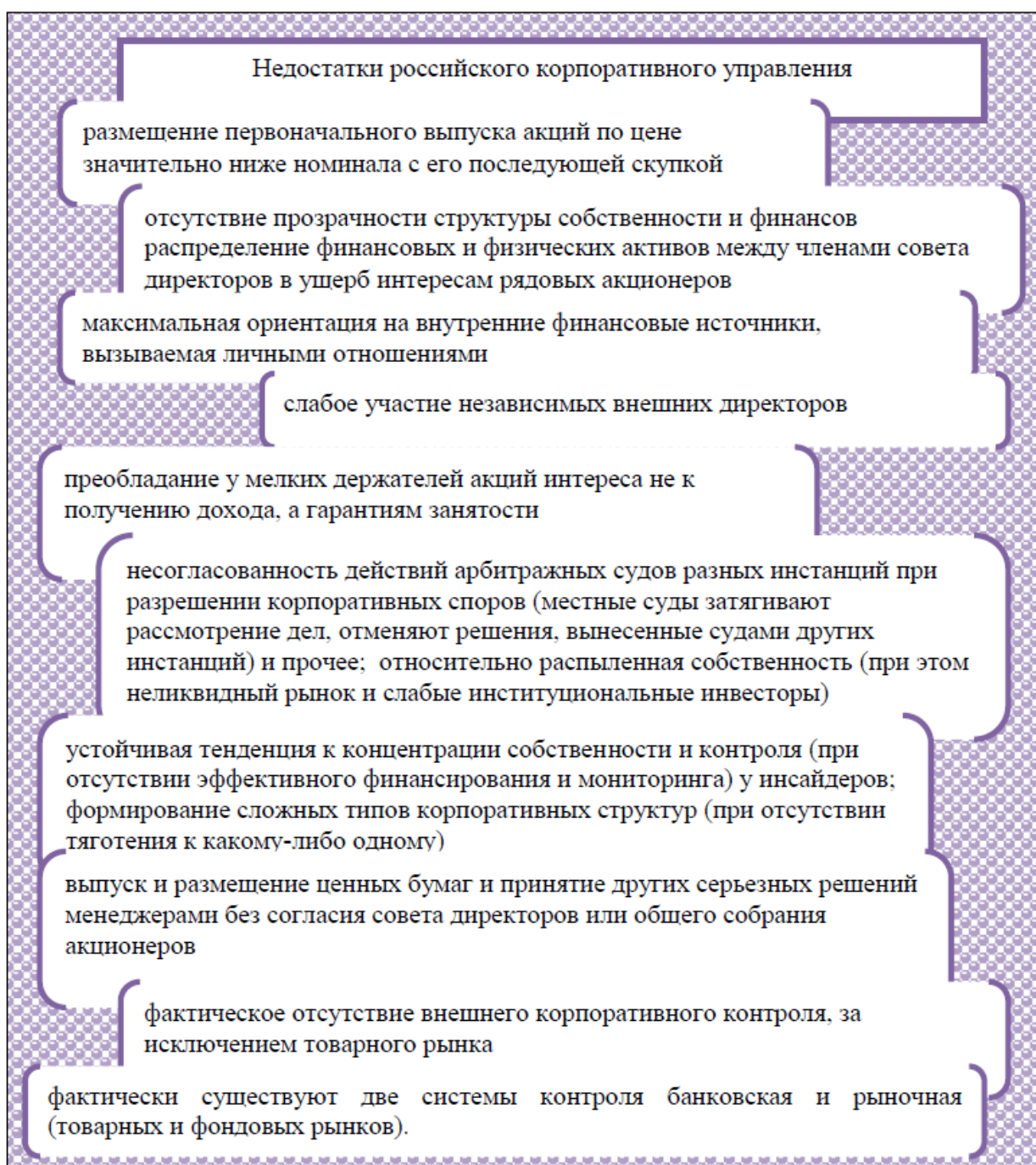


Рисунок 1.3- Недостатки российского корпоративного управления

Следует отметить, что в России корпоративные споры, а также споры о принадлежности акций и долей имеют место быть. В 2018г. Арбитражным судом РФ было рассмотрено 5 918 данных споров, а это практически в два раза превышает показатель 2016г, рисунок 1.4.

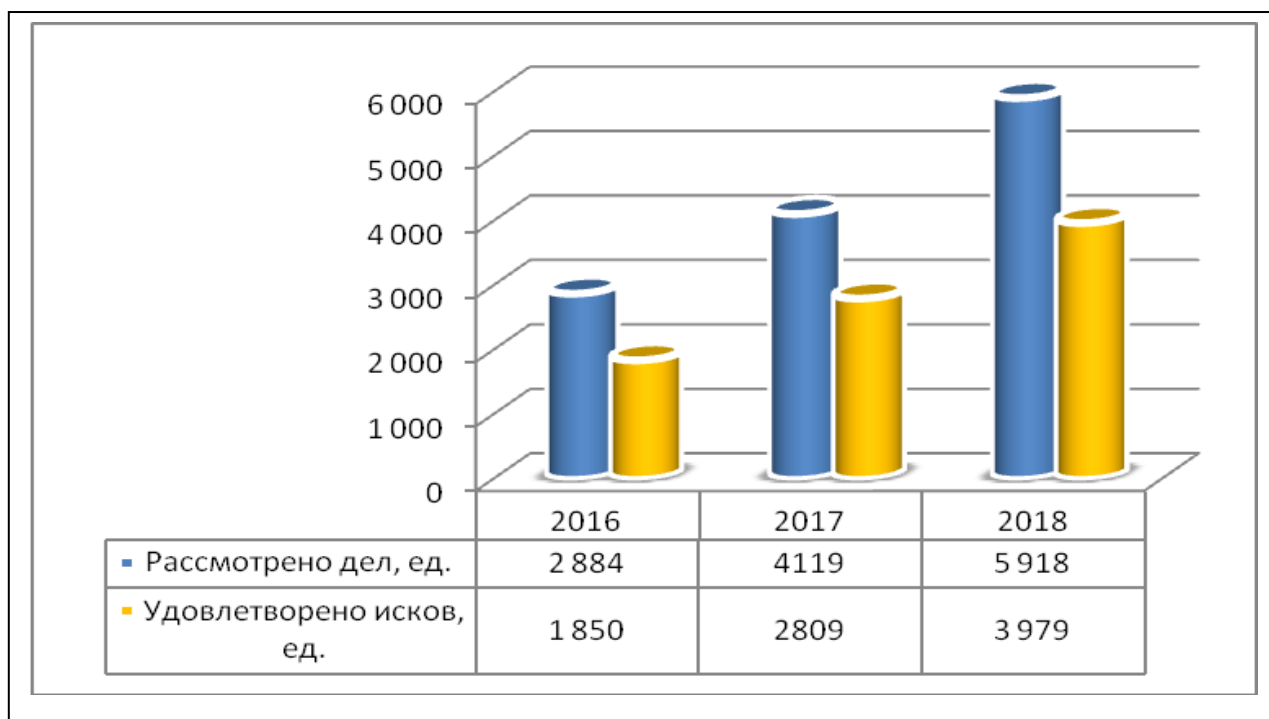


Рисунок 1.4-Динамика рассмотренных и удовлетворенных споров о принадлежности акций и долей, рассмотренных Арбитражным судом РФ с 2016-2018гг.

Количество удовлетворенных исков по спорам о принадлежности акций и долей составило 3 979, рисунок 1.4. В целом доля удовлетворенных исков составляет более 60%, однако в динамике данный показатель снижается и в 2018г. составил 67,2% против 68% годом ранее, рисунок 1.5. Снижается и доля удовлетворенных требований и в 2018г. показатель сформировался на уровне 8%, это самый низкий процент удовлетворенности за анализируемый период рисунок 1.5.

Взысканная сумма по данным видам споров ежегодно увеличивается и на конец анализируемого периода было взыскано 18 575 106 млн. руб., растет и средняя сумма иска и в 2018г. этот показатель составил 4 668 тыс. руб., а это выше уровня начала анализируемого периода на 71,87%, рисунок 1.6.

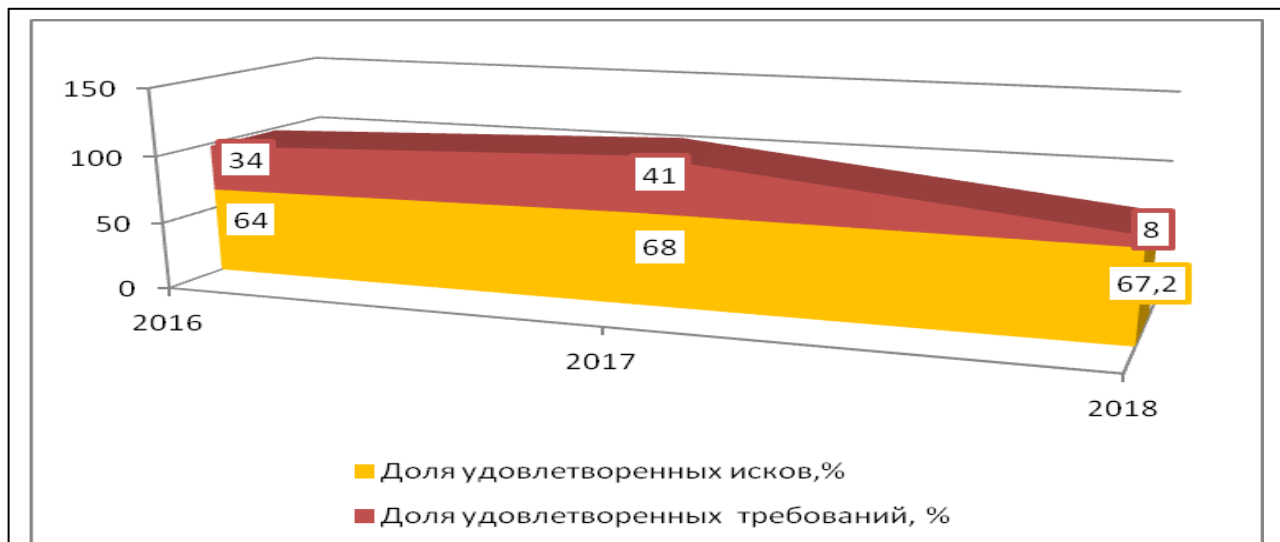


Рисунок 1.5- Доля удовлетворенных исков и требований по спорам о принадлежности акций и долей, рассмотренных Арбитражным судом РФ с 2016-2018гг.

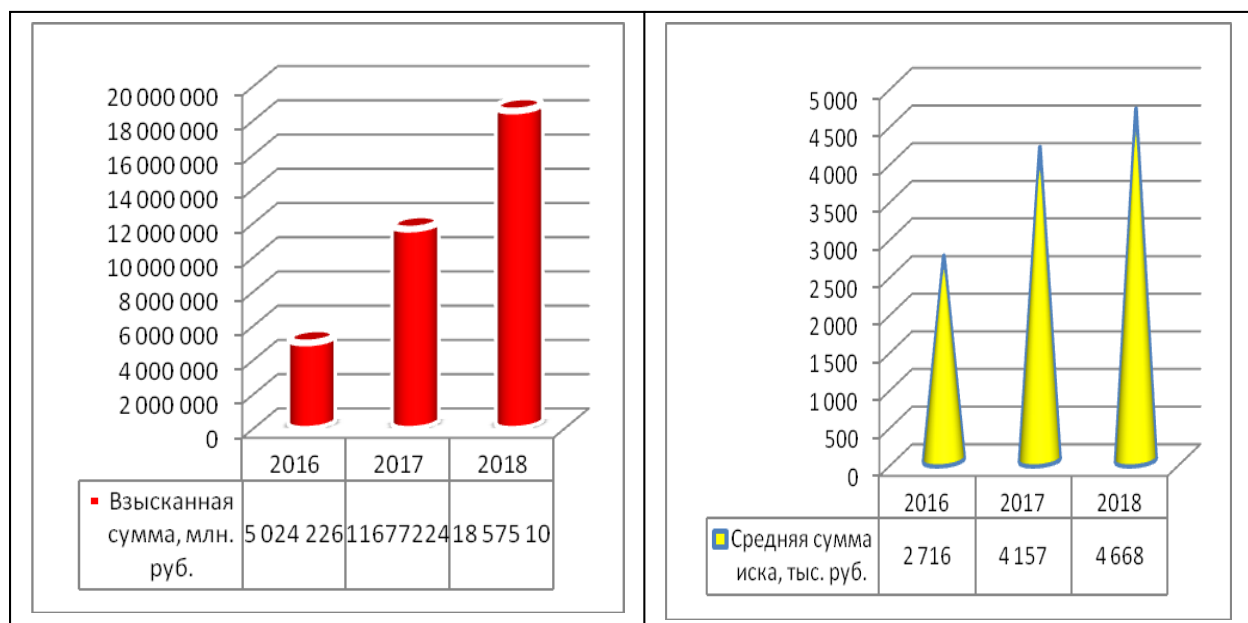


Рисунок 1.6-Взысканная сумма и средняя сумма иска по спорам о принадлежности акций и долей, рассмотренных Арбитражным судом РФ с 2016-2018гг.

Итак, корпоративному управлению в России пока еще далеко до совершенства, имеется ряд недостатков, наблюдается ежегодное увеличение споров, связанных с корпоративным управлением и споров о принадлежности акций и долей. Согласно структуры работы, целесообразно рассмотреть

характеристику зарубежных систем корпоративного управления, для этого перейдем к следующему параграфу исследования.

1.3. Характеристика зарубежных систем корпоративного управления

Структура управления корпорацией (акционерным обществом) определяется законодательством, нормативными актами, регулируемыми корпоративные отношения и определяющими права и обязанности менеджмента и служащих корпорации. Несмотря на многообразие организационных форм и существенные национальные особенности функционирования корпораций выделяются определенные типовые «модели» управления акционерными корпорациями, используемые в корпорациях зарубежных стран. В экономической литературе выделяются три основные модели управления акционерными обществами на развитых рынках капитала. Это англо-американская модель, японская модель и немецкая модель. Сравнительная характеристика этих моделей представлена в таблице 1.1. При этом необходимо понимать, что нельзя просто взять одну из моделей и применять ее в другой стране. Процесс формирования определенной модели управления динамичный: структура корпоративного управления всегда отвечает условиям и особенностям конкретной страны.

Англо-американская модель (Приложение А) характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых, т. е. не связанных с корпорацией акционеров (они называются «внешние» акционеры или «аутсайдеры»), а также четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров, и сравнительно простым механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами и между самими акционерами как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними.

Таблица 1.1-Сравнительные характеристики корпоративного управления

Параметры	Англо-американская модель	Японская модель	Немецкая модель
Система социальных ценностей	Индивидуализм, свобода выбора	Взаимодействие и доверие	Социальное взаимодействие и согласие
Роль трудовых коллективов	Пассивная	Активная сопричастность	Активная
Основной способ финансирования	Фондовый рынок	Банки	Банки
Информационная асимметрия	Менеджмент	Главный банк	Менеджмент, «Домашний» банк
Стоимость капитала	Высокая	Низкая	Средняя
Рынок капитала	Высоко ликвидный	Относительно ликвидный	Ликвидный
Оплата менеджмента	Высокая	Низкая	Средняя
Структура акционерного капитала	Дисперсная	Сконцентрированная	Существенно сконцентрированная
Временной горизонт инвестирования	Краткосрочный	Долгосрочный	Долгосрочный
Основная экономическая единица (в крупном бизнесе)	Компания	Финансово-промышленная группа	Холдинг
Тип инвестиций	Радикальные	Инкрементальные	Сложные
Приоритетность трудового стажа на корпорации	Преимущественно среднесрочный найм	Пожизненный найм	Преимущественно долгосрочный найм
Уровень специализации работников	Узкая специализация, способствующая вертикальной профессиональной мобильности	Широкая специализация	Профессиональная стратификация, предусматривающая горизонтальную и вертикальную мобильность
Уровень коллективизма в принятии производственных решений	Отсутствует коллективная взаимосвязь, решения принимаются индивидуально, характерен авторитаризм	Корпоративное единство, решения принимаются коллективно, характерен демократический способ управления	Корпоративное единство, решения принимаются коллективно, характерен демократический способ управления
Уровень контроля над деятельностью трудового коллектива	Жесткая регламентация действий, максимальный контроль над деятельностью работников	Формальный контроль над деятельностью трудового коллектива	Неформальное воздействие на трудовой коллектив
Ориентация на получение прибыли	Максимизация текущей прибыли, посредством совершенствования производимой продукции	Руководство корпорации ориентируется на увеличение рыночной доли с помощью внедрения нововведений	Руководители корпораций стремятся к получению долгосрочной прибыли

В большинстве своем предприятия в США являются акционерными, но имеются также и товарищества, частные ассоциации адвокатов и людей свободных профессий, мелких частных собственников. В форме корпорации зарегистрированы не только крупные, но и мелкие предприятия, в том числе

небольшие семейные предприятия, действующие в сфере услуг. Владельцы таких корпораций - семейных предприятий - одновременно выступают в роли руководителей и служащих.[]

Функционирование и развитие корпораций зависит не только от местных экономических условий. Непременным условием организации ведения бизнеса являются интересы и законы штата. Несмотря на то, что текущая деятельность корпораций регламентируется законами штата, Конгресс может потребовать федерального статуса для организованных в форме корпораций предприятий, осуществляющих коммерческую деятельность между штатами и за пределами государства.

Акционирование является эффективным способом привлечения капитала, широко применяемым корпорациями Великобритании и США. Поэтому неудивительно, что в США образовался крупнейший в мире рынок капитала, а Лондонская биржа - третья в мире по капитализации рынка после Нью-Йорка и Токио. Более того, существует причинно-следственная связь между преобладанием акционерного финансирования, размерами рынка капитала и развитостью системы корпоративного управления. США являются крупнейшим рынком капитала и одновременно местом наиболее развитой системы голосования по доверенности и небывалой активности независимых (институциональных) инвесторов. Последние также играют важную роль на рынке капитала и в корпоративном управлении Великобритании. Англо-американская модель применяется в корпорациях Великобритании, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других стран. []

Японская модель (Приложение А). Особенности организации, функционирования японских корпоративных структур и формирования японского корпоративного управления связаны с самобытным развитием страны. Япония является унитарным государством, в то же время в ней получили широкое развитие муниципальные институты. Иерархическая система административно-территориального деления строится на основе двух звеньев. Верхнее звено

образуют 47 префектур четырех категорий: «то» (Токио), «до» (Хоккайдо), «фу» (Осака и Киото) и «кен» (остальные 43 префектуры). Правовое положение префектур различных категорий одинаково, а отнесение их к разным категориям является исторической традицией. Низовое звено административно-территориального деления образуют города («си»), поселки («мати») и сельские общины («мура»). Столица страны Токио в административном отношении представляет собой 23 специальных района, приравненных к городам. Наряду с префектурами и муниципалитетами, которые являются обычными органами местного самоуправления, существуют такие, как особые столичные районы, корпорации регионального развития, ассоциации органов местного самоуправления, финансово-промышленные округа, создающиеся для решения конкретных задач.

Японская модель корпоративного управления характеризуется высоким процентом банков и различных корпораций в составе акционеров; банковская система отличается прочными связями «банк – корпорация»; законодательство, общественное мнение и промышленные структуры поддерживают деятельность кэйрэцу (группа корпораций, объединенных совместным владением заемными средствами и собственным капиталом); советы директоров таких групп состоят преимущественно из «внутренних» членов; процент независимых членов чрезвычайно низок (а в некоторых корпорациях они вообще отсутствуют), что связано с существующими сложностями голосования. При безусловной важности акционерного финансирования в большинстве японских корпораций основными владельцами акций являются инсайдеры. Поэтому они играют важную роль в отдельных корпорациях и во всей системе. Интересы же внешних инвесторов практически не учитываются. Процент иностранных инвесторов в японских корпорациях минимален, хотя даже небольшое число акционеров из других стран могло бы сделать японскую систему более удобной для внешних акционеров.[]

Немецкая модель управления акционерными обществами существенно отличается от англо-американской и японской моделей. Хотя, некоторое сходство с японской моделью все-таки существует. Немецкая модель используется в немецких и австрийских корпорациях. Некоторые элементы этой модели присутствуют также в Нидерландах и Скандинавии. Кроме того, некоторые корпорации Франции и Бельгии также начали применять элементы немецкой модели. Банки являются долгосрочными акционерами немецких корпораций, и, подобно японской модели, представители банков выбираются в советы директоров. Однако в отличие от японской модели, где представители банков привлекаются в совет только в кризисных ситуациях, в немецких корпорациях представительство банков в совете постоянно. Крупнейшие универсальные немецкие банки (т. е. банки, предоставляющие широкий диапазон услуг) играют основную роль; в некоторых областях страны государственные банки являются ключевыми акционерами.

Немецкая модель предусматривает двухпалатный совет, состоящий из правления (исполнительного совета, состоящего из чиновников корпорации, т. е. внутренних членов) и наблюдательного совета (представители рабочих, служащих корпорации и акционеров). Эти две палаты абсолютно разделены: никто не может быть одновременно членом правления и наблюдательного совета. Численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами. В Германии и других странах, использующих немецкую модель, узаконены ограничения прав акционеров в части голосования, т. е. ограничивается число голосов, которое акционер имеет на собрании и которое может не совпадать с числом акций, которыми этот акционер владеет.

Большинство немецких корпораций предпочитает банковское финансирование акционерному, поэтому капитализация фондового рынка невелика по сравнению с мощностью немецкой экономики. Процент индивидуальных акционеров в Германии низок, что отражает общий консерватизм инвестиционной

политики страны. Поэтому неудивительно, что структура управления акционерным обществом сдвинута в сторону контактов между ключевыми участниками, а именно банками и корпорациями. Система в какой-то степени является противоречивой в отношении к мелким акционерам: с одной стороны она позволяет им вносить предложения, с другой - позволяет корпорациям налагать ограничения на право голоса.

Рассмотренные особенности моделей корпоративного управления, обусловленные государственным регулированием, и положительный опыт ряда стран в этом направлении целесообразно учитывать при формировании отечественной модели корпоративного управления. Согласно структуре работы, не менее важным является рассмотреть особенности инвестиционной привлекательности акций нефтегазодобывающих компаний, перейдем к этой части исследования.

1.4. Инвестиционная привлекательность акций нефтегазодобывающих компаний

На инвестиционную привлекательность нефтегазодобывающих компаний могут оказывать воздействие как внешние, так и внутренние факторы. К внешним факторам стоит отнести: деятельность организации стран-экспортёров нефти и газа, темпы развития азиатских стран, курс рубля к доллару и мировые цены на нефть и газ. К внутренним можно отнести: количество месторождений у нефтяной и газовой компании, качество добываемой нефти и газа, используемый метод подсчёта разведанных запасов нефти и газа компанией и корпоративные факторы (финансовая отчётность, дивидендная политика, отношения компании с инвесторами, её имидж и репутация, финансовая прозрачность, прошлая деятельность организации и компетенция генерального директора, корпоративные факторы).

Кроме этого, привлекательность акций нефтегазодобывающих компаний имеет свои особенности, в первую очередь, привлекательность акций очень сильно зависит от мировых цен на нефть и газ. Кроме того цены на нефть и газ немного с запозданием реагируют на изменчивую ситуацию в мире, поэтому цены на акции нефтяных и газовых компаний опережают цены на нефть и газ, так как они предвидят грядущие изменения.

Мировые цены на нефть и газ напрямую влияют на привлекательность нефтяной и газовой отрасли и на компании этой отрасли. Ведь высокая цена продукта- является залогом высокой выручки и хорошей прибыли нефтегазовой компании. Поведение цен на нефтяные и газовые продукты мало чем отличается от поведения цен на другие сырьевые товары: значительные скачки цен в период избытка поставок или дефицита. Нестабильность цен на нефть и газ может продолжаться несколько лет. Это зависит от колебаний спроса на сырьё, а также от квот, определяемых либо странами ОПЕК, либо независимыми странами-производителями.

Помимо всего сказанного, на цену на нефть и газ влияет и спрос на них.

Нефтегазовая отрасль является ключевой составляющей Российской экономики. Компании сектора занимают наибольшую долю в индексе ММВБ и являются локомотивом российского рынка акций. []Следует отметить, что сегодня в сети Интернет постоянно публикуются данные об инвестиционной привлекательности компаний, в частности, по имеющимся данным за 2017г. лидерами по инвестиционной активности в нефтегазовой отрасли являются: «Зарубежнефть», «Славнефть», «Газпром», «РуссНефть», затраты на инвестиции в процентах от выручки этих компаний составляют от 20% и более процентов(Приложение Б), рисунок 1.7.

При этом, крупнейшими компаниями в нефтяной и нефтегазовой промышленности по объемам выручки в 2017г. являются: Газпром, Лукойл, Роснефть, Сургутнефтегаз, Татнефть, и другие(Приложение Б), рисунок 1.8.

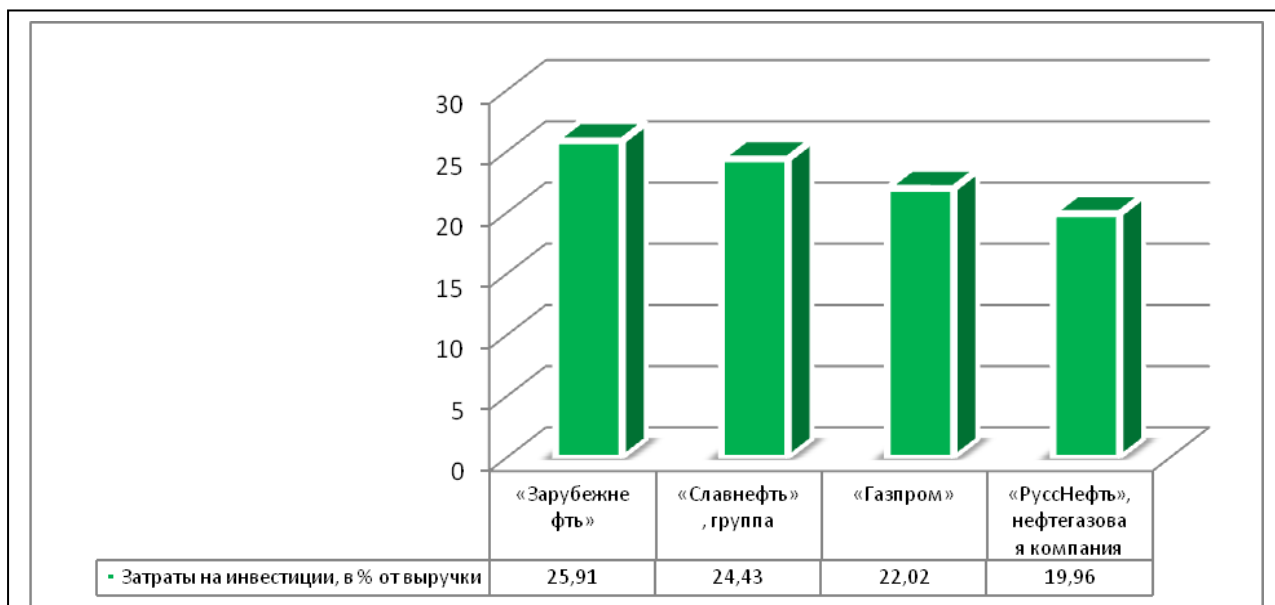


Рисунок 1.7-Лидеры инвестиционной активности в 2017г. по предприятиям нефтегазовой отрасли

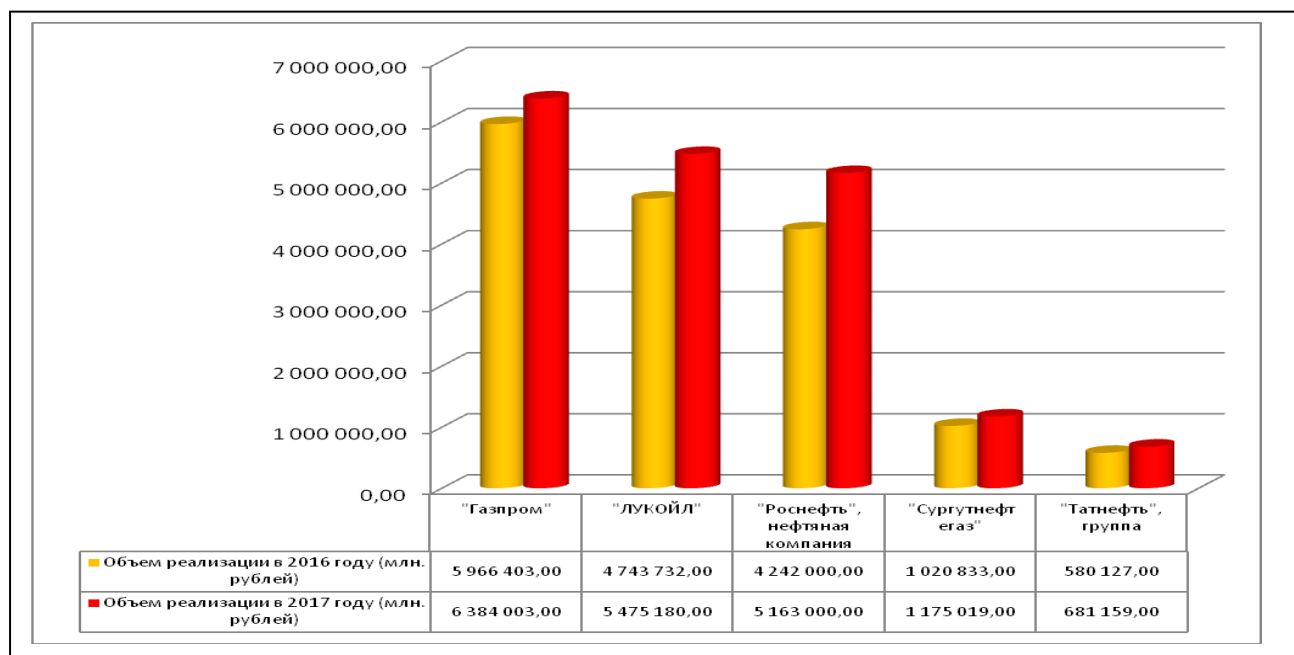


Рисунок 1.8-.Топ 5 крупнейших компаний в нефтяной и нефтегазовой промышленности по объемам выручки в 2016- 2017г.г.

Отметим, что прошедший 2018 г. в РФ пока остается одним из самых успешных для российских нефтегазовых компаний за всю их историю. Аномальное сочетание высоких цен на нефть и слабого рубля на фоне лага экспортных пошлин стали причиной стремительного роста их финансовых показателей и, как следствие, капитализации. Ралли в нефтегазовом секторе

заметно снизило потенциал роста акций многих компаний, однако, по оценкам экспертов, большинство акций нефтедобывающих компаний являются недооцененными, а следовательно, имеют высокий потенциал роста. Рассмотрим подробнее динамику показателей.

С начала 2018г. стоимость нефти марки Urals выросла на 17% до 75 долл. за баррель. Основными драйверами роста стали действия стран-участниц соглашения ОПЕК+, рост мировой экономики и сильный спрос на нефть, экономический кризис и падение добычи в Венесуэле, а также ожидаемые санкции США по отношению к Ирану. В последнем десятилетии средняя рублевая цена барреля Urals составила примерно 3000 руб./баррель, однако, несмотря на прямую зависимость курса рубля и цен на нефть, рубль существенно снизился к доллару в текущем году в результате санкций США по отношению к России. Первое ощутимое влияние произошло в апреле, когда курс рубля снизился на 9,0% до 62,5 руб./долл., второе – в августе, когда курс упал еще на 8,0% до 68 руб./долл. В результате баррель нефти сейчас стоит 5223 руб., что на 70% выше среднего исторического значения. Эти факторы объясняют взлет финансовых показателей российских нефтегазовых компаний в текущем году. Из отчитавшихся компаний нефтегазового сектора практически все обновили исторический максимум по EBITDA в результате благоприятной конъюнктуры. Некоторые компании начали реализовывать меры, повышающие их инвестиционную привлекательность. Так, Роснефть сообщила о первой в истории компании программе выкупа акций, Лукойл сообщил о намерении распределять среди акционеров 50,0% сверхдоходов от продажи нефти, Новатэк – о возможном пересмотре в сторону повышения дивидендной политики, Татнефть ускорила дивидендные выплаты и т.д.

Как следствие капитализация большинства компаний побила исторический рекорд. Наиболее высокий рост курсовой стоимости показала Татнефть, затем Новатэк и Роснефть. В аутсайдерах находились обыкновенные акции Башнефти, которые исчезли с радаров инвесторов после перехода

компания под контроль Роснефти, и обыкновенные акции Сургутнефтегаза. Эксперты отмечают, что текущая конъюнктура более благоприятна чем та, которая заложена в параметрах моделей. Эксперты компании Велес Капитал используют при оценке компаний цену Urals в размере 70 долл./баррель при курсе рубля 61 руб./долл., что эквивалентно рублевой цене на нефть в размере 4 270 руб./баррель. Текущая цена Urals составляет 75 долл./баррель, а курс рубля - 68 руб./долл., что эквивалентно рублевой цене на нефть в размере 5 100 руб./ баррель. Таким образом, можно утверждать, что оценки справедливой стоимости компаний сделаны на консервативных предпосылках. Резюмируя, отметим, что акции компаний нефтегазового сектора все еще являются привлекательными для покупки, несмотря на их стремительный рост в текущем году. Согласно прогнозам, наибольший потенциал остается у компаний с низкой ликвидностью – Газпром нефти и Башнефти. Эксперты считают, акции Башнефти самыми недооцененными в секторе на текущий момент с фундаментальной точки зрения, однако низкая ликвидность акций и информационная прозрачность компании не дает потенциалу реализоваться, равно как и отсутствуют факторы, которые изменили бы эту бесперспективную картину. Акции Новатэка стоит рассматривать как долгосрочную инвестицию из-за высокой капиталоемкости проектов компании. Из наиболее торгуемых бумаг эксперты выделяют акции Роснефти и Лукойла с потенциалом роста 29,0% и 21,0% соответственно. Акции Татнефти, наиболее близки к своей справедливой стоимости, однако стоит сделать поправку на то, что эксперты не учитывали план компании по наращиванию добычи нефти, информации о котором пока не является публичной, и не может быть использована при оценке компании. Отметим, что дивидендная доходность привилегированных акций Сургутнефтегаза будет одной из наиболее высоких в секторе в текущем году благодаря снижению курса рубля к доллару и достигнет, по прогнозам, 16,0%, исходя из текущих котировок.

Таким образом, нефтегазовые предприятия являются многоцелевыми системами, которые объединяют производственные, финансово-экономические, социальные, маркетинговые и другие цели, связанные с решением задач, которые приводят к стратегически важным изменениям. Однако, для осуществления эффективной инвестиционной деятельности необходимо решать проблему выбора приоритетных направлений инвестирования, т.е. определять подмножество инвестиционных проектов, обладающих достаточным инвестиционным потенциалом и обеспечивающих достижение стратегических целей развития, и осуществлять инвестиционное проектирование выбранных для реализации вариантов. В целом, нефтегазовая отрасль стремительно развивается, компании отрасли ежегодно увеличивают финансовые показатели, однако, как показало выше представленное исследование, деятельность корпораций в России оставляет желать лучшего, прежде всего это связано с несовершенством законодательства РФ и имеющихся пробелов в регулировании деятельности российских корпораций. Следовательно, совершенствование нормативно-правового регулирования корпораций, в том числе и корпораций нефтегазовой отрасли, является необходимым условием повышения корпоративного управления до мировых стандартов. Для того, чтобы на примере компании рассмотреть систему корпоративного управления, выявить недостатки и предложить собственные пути решения проблемы, перейдем к следующим главам диссертационного исследования.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «ГАЗПРОМ»

2.1 Общая характеристика «ПАО Газпром»

ПАО «Газпром» - это глобальная энергетическая компания. Основными направлениями деятельности предприятия являются - геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, реализация газа в качестве моторного топлива, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергии. Компания организована в форме публичного акционерного общества и осуществляет свою деятельность на основании: Конституции РФ, ФЗ «Об акционерных обществах», ТК РФ, НК РФ, Устава предприятия и иных локальных нормативно-правовых актов: Кодекса корпоративного управления, Кодекса корпоративной этики, Положения об Общем собрании акционеров, Положения о Совете директоров, Положения о Комитете Совета директоров по аудиту, Положения о Правлении, Положения о Председателе Правления, Положения о Ревизионной комиссии, политики по организации и проведению внешнего аудита ПАО «Газпром», дочерних обществ и организаций; порядка оформления предложений и требований акционеров, связанных с созывом Общего собрания акционеров; дивидендной политики; политики в области качества, управления рисками и внутреннего контроля, Положения о раскрытии информации, антикоррупционной политики и другие (Приложение В).[] История компании начинается с 1993г. основные исторические события компании ПАО «Газпром» представлены в Приложении Г. Газпром ведет производственную деятельность в более чем 20 странах мира, а число рынков, на которые поставляется продукция Группы, превышает 130.

На сегодняшний день, ПАО «Газпром» - является одной из крупнейших нефтегазовых компаний мира по величине запасов, объемам добычи и рыночной капитализации. В частности, по данным на 2018г. ПАО «Газпром»

занимает 1 место в мире по объемам запасов и добычи природного газа, рисунок 2.1.

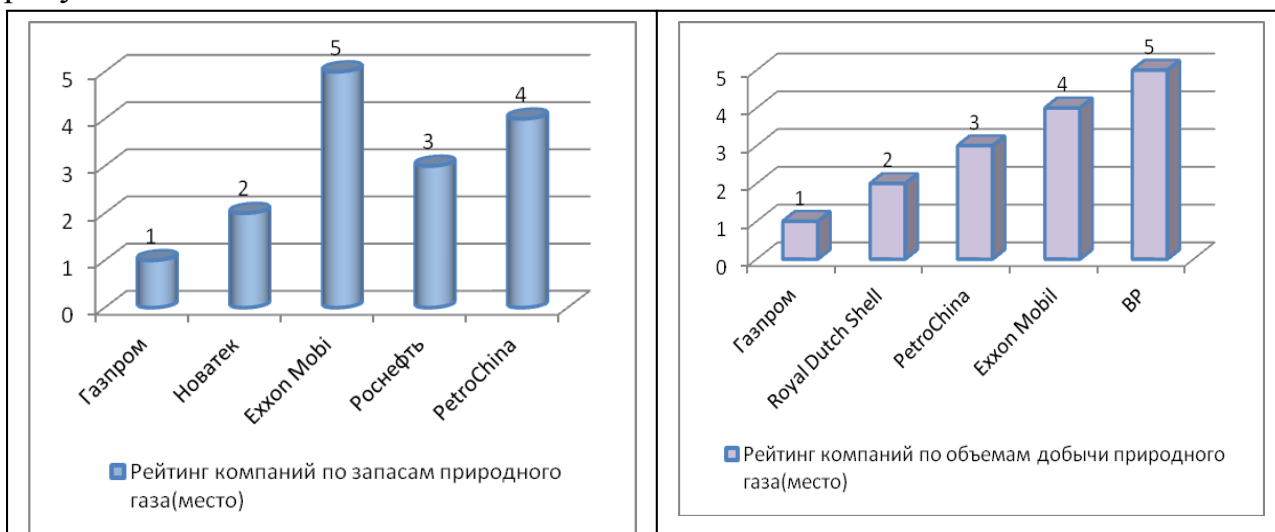


Рисунок 2.1- Место ПАО «Газпром» по объемам запасов и добыче природного газа в мире в 2018г.

Доля в мировых запасах газа составляет 16%, доля в мировой добыче газа- 12%, доля в российских запасах и добыче газа составила 71,0% и 69,0% соответственно. 1-е место в мире ПАО «Газпром» занимает по протяженности газотранспортной системы (ГТС). Протяженность ГТС на территории России по данным на 2018г. составила 172,6 тыс. км. Также 1-е место в России компания ПАО «Газпром» занимает по объемам переработки природного газа, доля в общем объеме переработки газа в России составляет более 50,0%. 1-е место в мире «Газпром» занимает и по объемам экспорта природного газа, доля в обеспечении потребления газа странами европейского дальнего зарубежья в 2018г. составила 36,8%, рисунок 2.2.

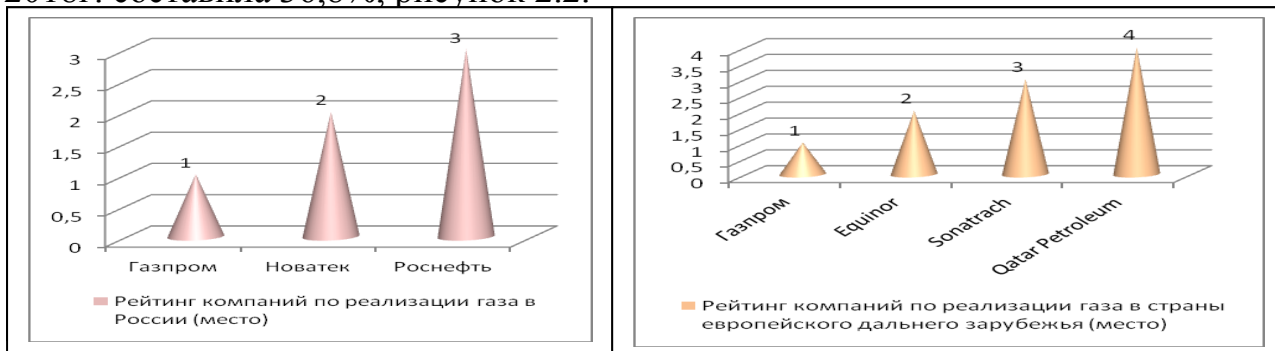


Рисунок 2.2- Место ПАО «Газпром» по объемам экспорта природного газа в мире в 2018г.

Не первые, но лидирующие места занимает «Газпром» по добыче и переработке нефти и газового конденсата в России, по данным на 2018г. 3-е место в России по добыче нефти и газового конденсата, 2-е место в России по переработке нефти и стабильного газового конденсата, рисунок 2.3.

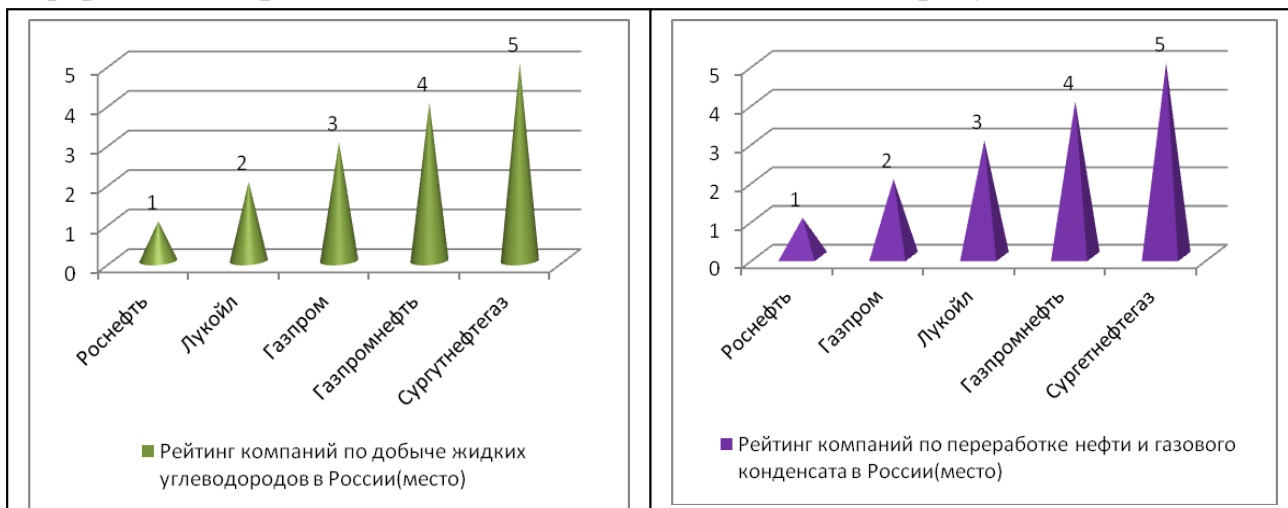


Рисунок 2.3- Место ПАО «Газпром» в России по добыче и по переработке нефти и стабильного газового конденсата в 2018г.

Доля Газпрома в российской добыче нефти и газового конденсата составляет 12,0%, доля в общем объеме переработки нефти и стабильного газового конденсата в России-18,0%.

По производству электрической и тепловой энергии Газпром также находится на первом месте, в 2018г. доля российской генерации электроэнергии составила 14,0%, рисунок 2.4.

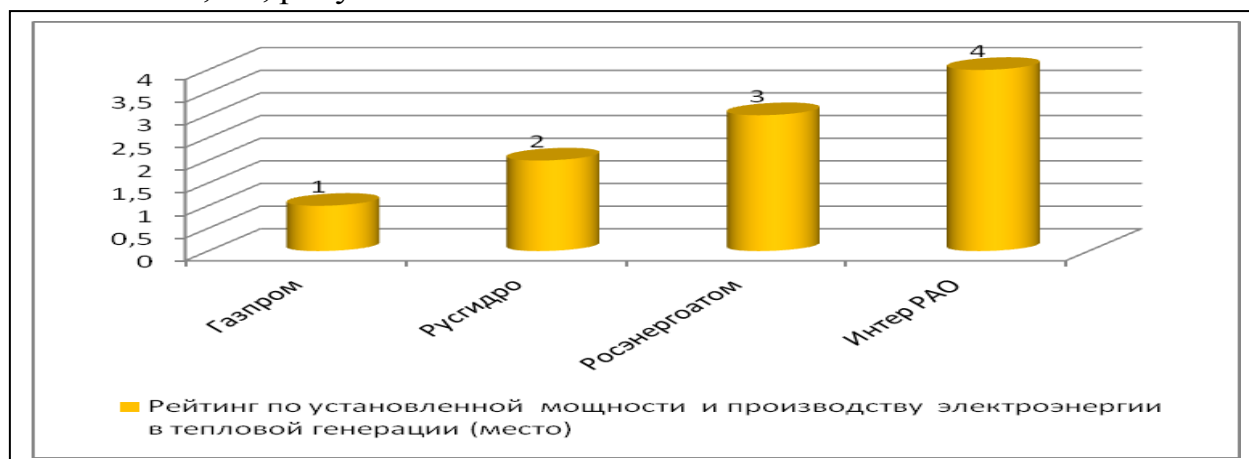


Рисунок 2.4- Место ПАО «Газпром» по установленной мощности и производству электроэнергии в тепловой генерации в России в 2018г.

Лидирующие позиции ПАО «Газпром» занимает и по капитализации на рынке ценных бумаг, по данным на 2019г. капитализация предприятия составила 5967 млрд. руб.- это первая строчка в рейтинге по данному показателю, замыкает тройку лидеров Сбербанк и Роснефть, рисунок 2.5.

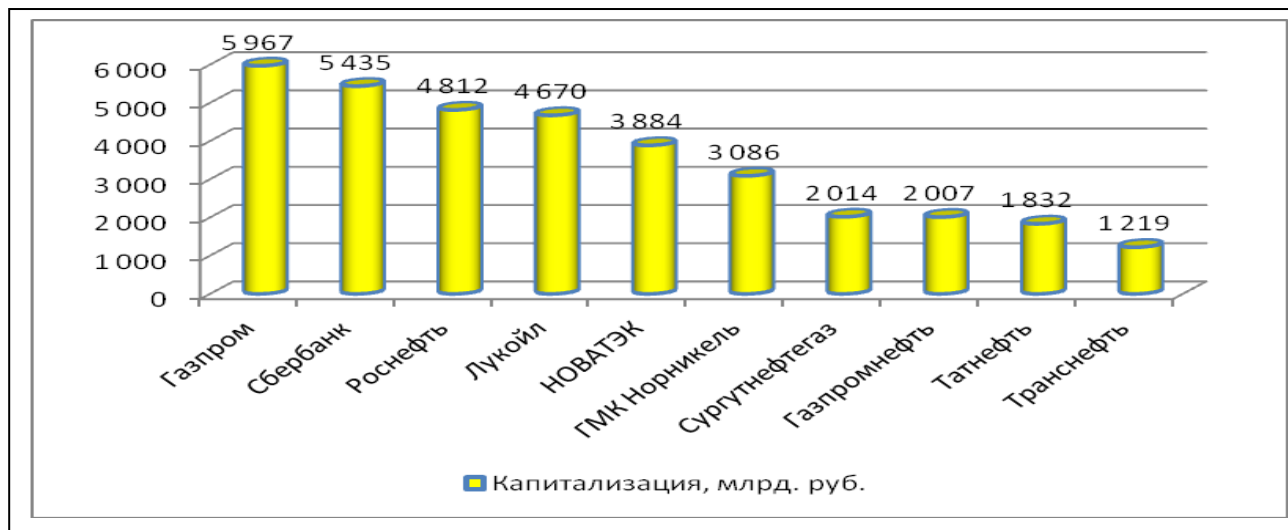


Рисунок 2.5- Капитализация компаний на рынке ценных бумаг (ММВБ) и место ПАО «Газпром» в рейтинге в 2019г.

Особенность «Газпрома» и одно из его преимуществ заключаются в том, что он одновременно является и производителем, и поставщиком энерго-ресурсов, располагая мощной ресурсной базой и разветвленной газотранспортной инфраструктурой. Благодаря географическому положению России, у компании есть возможность стать своеобразным энергетическим «мостом» между рынками Европы и Азии, поставляя собственный газ и оказывая услуги по транзиту газа другим производителям. Это предопределяет содержание стратегий компании в ее ключевых областях деятельности.

Миссия предприятия ПАО «Газпром»- надежное, эффективное и сбалансированное обеспечение потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки. Стратегическая цель компании- становление ПАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

Рассмотрим стратегические приоритеты бизнеса ПАО «Газпром». Стратегическими приоритетами по газовому бизнесу являются: вовлечение в разработку уникальных и крупных месторождений полуострова Ямал, континентального шельфа северных морей, диверсификация маршрутов поставок газа на экспорт, наращивание мощностей ПХГ Группы Газпром в зарубежных странах и другое, рисунок 2.6.



Рисунок 2.6- Стратегические приоритеты по газовому бизнесу ПАО «Газпром»

Стратегическими приоритетами по нефтяному бизнесу ПАО «Газпром» являются: освоение ресурсной базы полуострова Ямал, формирование центра добычи углеводородов на шельфе Охотского моря, вовлечение в эксплуатацию нерентабельных на данный момент остаточных извлекаемых запасов за счет разработки и применения новых технологий и другое, рисунок 2.7.



Рисунок 2.7- Стратегические приоритеты по нефтяному бизнесу ПАО «Газпром»

Стратегическими приоритетами по электроэнергетическому бизнесу ПАО «Газпром» являются: технологическое развитие, повышение операционной эффективности и оптимизация затрат и другое, рисунок 2.8. Более подробно

работа в рамках стратегических приоритетов, проведенная в 2018г. описана в Приложении Д.



Рисунок 2.8- Стратегические приоритеты по электроэнергетическому бизнесу
ПАО «Газпром»

Итак, выше были рассмотрены основные стратегические направления компании по газовому, нефтяному и электроэнергетическому бизнесу. Конкурентными преимуществами ПАО «Газпром» являются: богатая сырьевая и производственная база Компании; уникальная ESG России; вертикальная интеграция Компании; выгодное географическое положение между странами Европы и Азии; многолетний опыт работы с зарубежными партнерами и репутация надежного поставщика; портфель долгосрочных контрактов на поставку газа европейским и азиатским потребителям; доступ к рынкам капитала на приемлемых для Компании условиях; большой производственный, научно-исследовательский и проектный потенциал; социальная политика, обеспечивающая привлекательность Компании в качестве работодателя для высококвалифицированного персонала. ПАО «Газпром» является достаточно крупной компанией, среднесписочная численность без учета дочерних компаний в 2018г. составила 26,7 тыс. чел, при этом, в динамике данный показатель

ежегодно увеличивается и по сравнению с показателем 2014г. рост составил 9,87%, рисунок 2.6. Наибольший удельный вес в структуре численности приходится на рабочих и в 2018г. доля этой категории работников составила 53,4%, специалисты и служащие занимают треть численности от общего количества и по данным на конец анализируемого периода этот показатель сформировался на уровне 32,4%. Небольшой удельный вес приходится на руководителей, их доля составляет не более 15%.

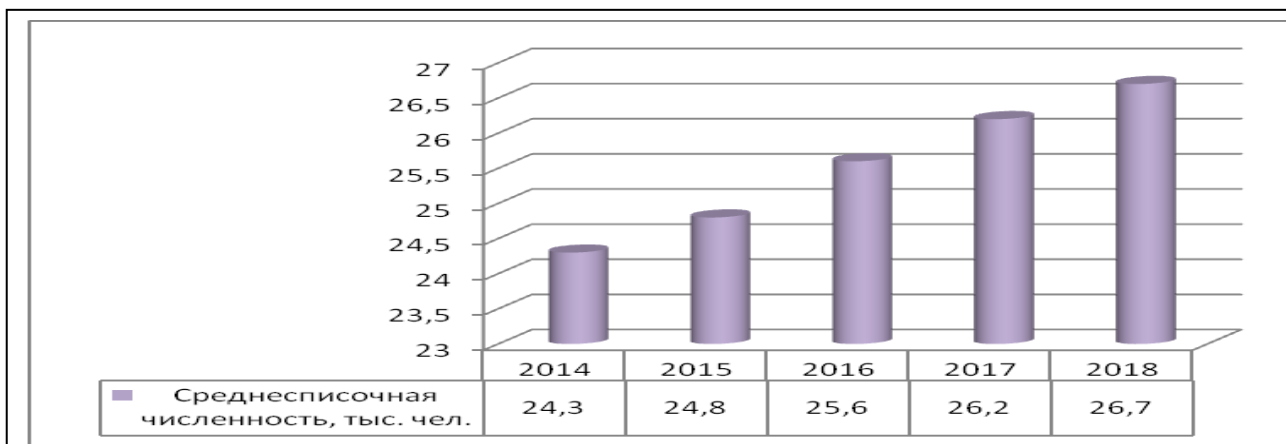


Рисунок 2.6- Динамика среднесписочной численности работников ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

По возрастным характеристикам, больше всего работников в компании в возрасте от 40 до 50 лет, на их долю приходится 29,4%, 24,2% составляют работники в возрасте старше 50 лет, большая доля приходится на возраст от 30 до 40 лет и составляет более 30%, небольшой удельный вес занимают работники в возрасте до 30 лет, рисунок 2.7.

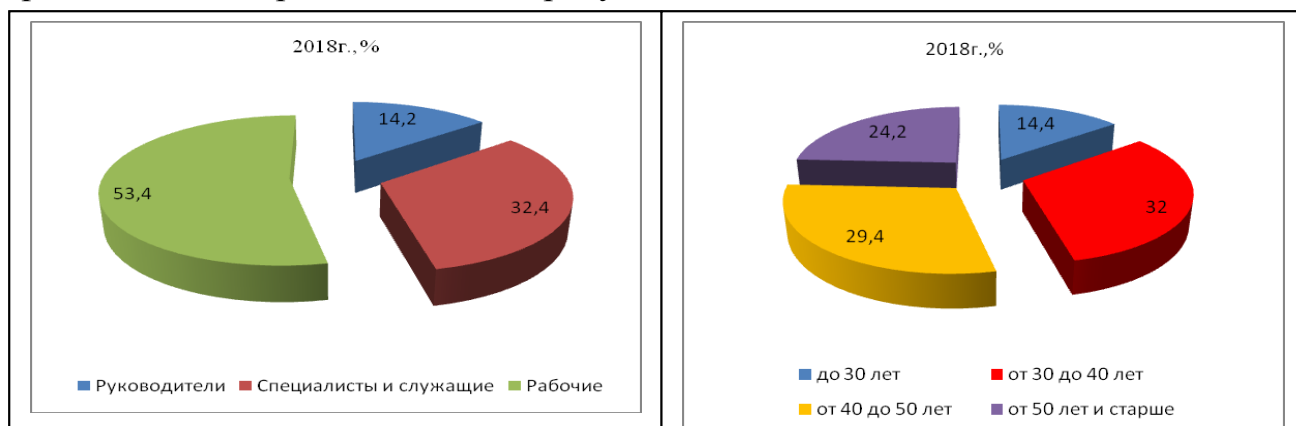


Рисунок 2.7– Структура численности работников ПАО «Газпром» в 2018г.

Растут не только показатели численности компании, но и объемы добычи. В частности, добыча природного и попутного газа в России компанией ПАО «Газпром» в 2018г. составила 498,7 млрд. м³, а это на 18,71% выше уровня 2016г., рисунок 2.8.

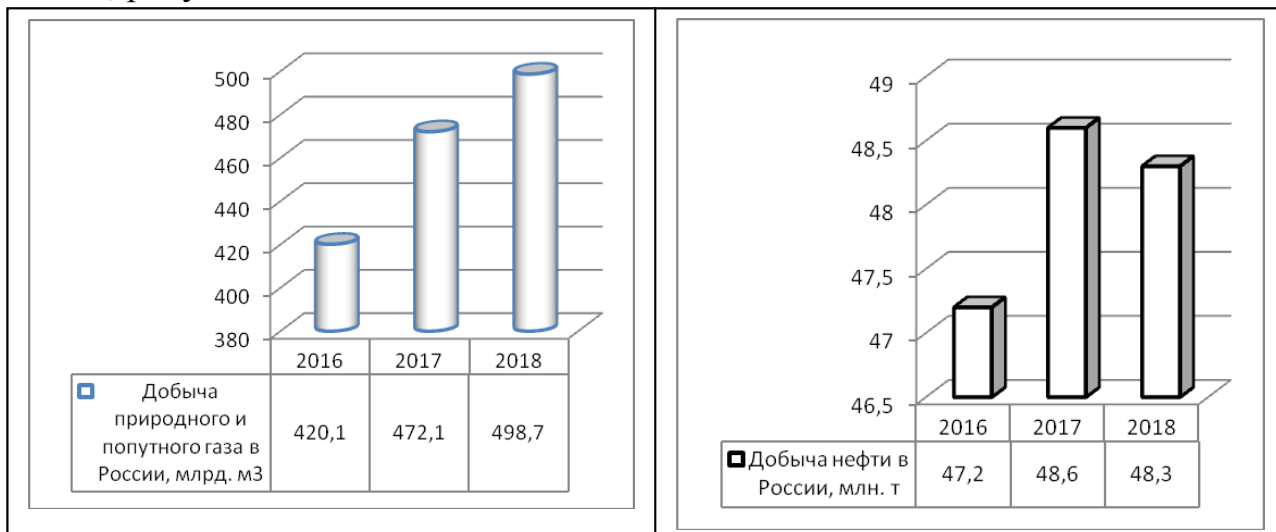


Рисунок 2.8- Динамика объемов добычи природного и попутного газа, нефти, компанией ПАО «Газпром» в России с 2016-2018гг.

Добыча нефти увеличилась на 2,33% и составила 48,3 млн. т(рисунок 2.8). Объемы добычи газового конденсата на протяжении анализируемого периода не меняются и показатель составляет 15,9 млн. т в год. Добыча углеводородов увеличилась на 16,18% и составила в 2018г. 3 720,7 млн. барр., рисунок 2.9.

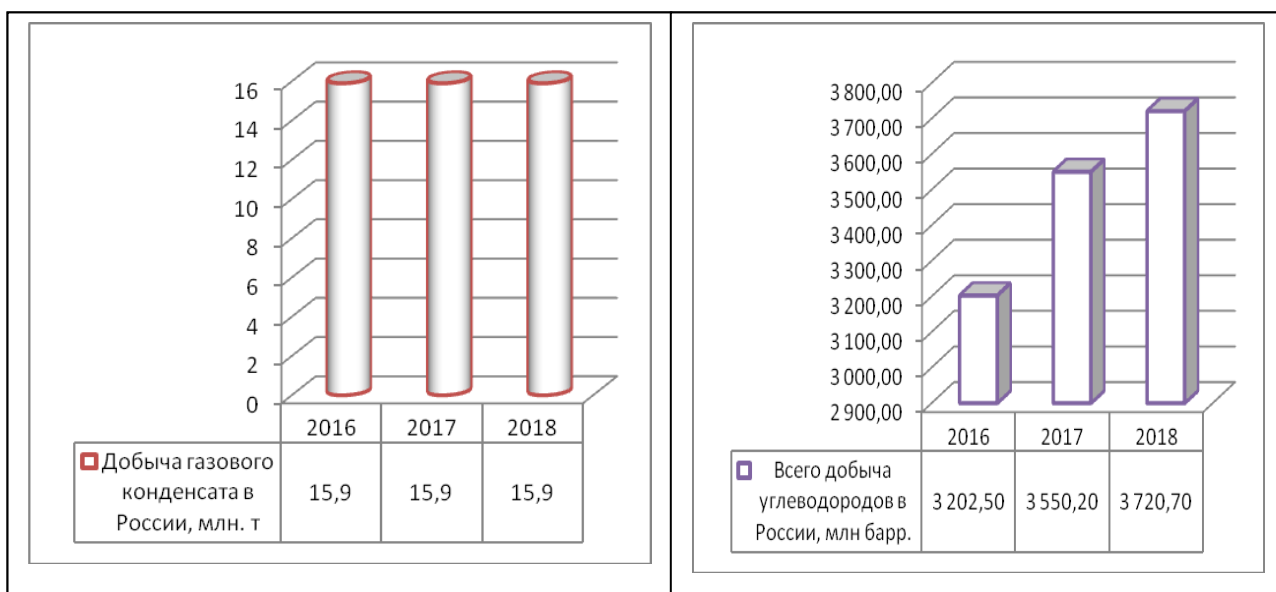


Рисунок 2.9-Динамика добычи газового конденсата и углеводородов компанией ПАО «Газпром» в России с 2016-2018гг.

Рост произошел и по показателю переработки жидкого углеводородного сырья, по данным на конец анализируемого периода показатель сформировался на уровне 67,4млн. т., а это выше уровня прошлого года на 5,14% и на 2,27% превышает значение показателя начала анализируемого периода, рисунок 2.10.

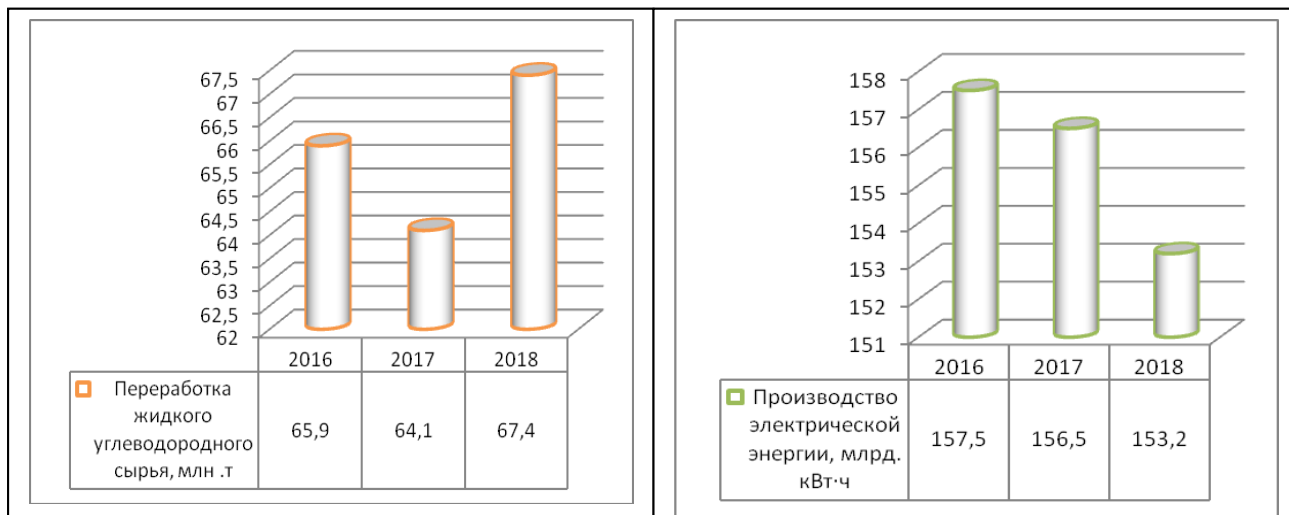


Рисунок 2.10.Динамика показателей переработки жидкого углеводородного сырья и производство электрической энергии компанией ПАО «Газпром» с 2016-2018гг.

Единственным показателем , которые имеет тенденцию к снижению –это показатель производства электрической энергии, в 2018г. он снизился на 2,73% и составил 153,2 млрд. кВт·ч, рисунок 2.10.

Итак, в целом, компания ПАО «Газпром» является успешной, занимает лидирующие позиции по основным показателям, наблюдается рост добычи природного и попутного газа, нефти, углеводородов, переработки жидкого углеводородного сырья. Численность работников составляет более 25 тыс. человек и ежегодно увеличивается. «Газпром» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки. Стратегической целью является становление ПАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала. Компания ПАО «Газпром»

располагает самыми богатыми в мире запасами природного газа, его доля в мировых запасах газа составляет 16%, в российских - 71%. «Газпром» является мировым лидером по добыче природного газа. На него приходится 12% мировой и 69% российской добычи газа. В настоящее время компания активно реализует масштабные проекты по освоению газовых ресурсов полуострова Ямал, арктического шельфа, Восточной Сибири и Дальнего Востока, а также ряд проектов по разведке и добыче углеводородов за рубежом. На показатели эффективности деятельности компании оказывают существенное влияние система корпоративного управления. Для того, чтобы рассмотреть эту часть вопроса подробнее, перейдем к следующему параграфу магистерской диссертации.

2.2. Анализ системы корпоративного управления ПАО «Газпром»

Компания ПАО «Газпром» уделяет большое внимание качеству корпоративного управления, ведет последовательную работу по его развитию и совершенствованию, применяя международные стандарты и лучшие мировые практики. Основные документы ПАО «Газпром», обеспечивающие соблюдение прав акционеров, а также описание изменений, внесенных в 2018 г. в эти документы, представлены в Приложении Д. Соблюдение основных принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, компанией ПАО «Газпром» описано в Приложении Ж. Предприятие ПАО «Газпром» продолжает развивать корпоративные стандарты управления с учетом рекомендаций независимых экспертов, которые осуществляют комплексный аудит практики корпоративного управления. Развитие корпоративных стандартов управления в ПАО «Газпром» представлены в Приложении Ж.

Предприятие ПАО «Газпром» использует модель корпоративного управления, отвечающую требованиям законодательства РФ и требованиям, предъявляемым российскими биржами к эмитентам ценных бумаг, акции

которых включены в первый (высший) котировальный список. Модель корпоративного управления Компании обеспечивает эффективность системы корпоративного управления, соблюдение интересов акционеров и высоких стандартов раскрытия информации. Модель также предполагает создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля, предусматривает четкое разграничение полномочий и определение ответственности каждого органа управления ПАО «Газпром», наличие механизма оценки выполнения возложенных на него функций и обязанностей. Существенные аспекты модели и практики корпоративного управления Компании «Газпром» представлены на рисунке 2.11.

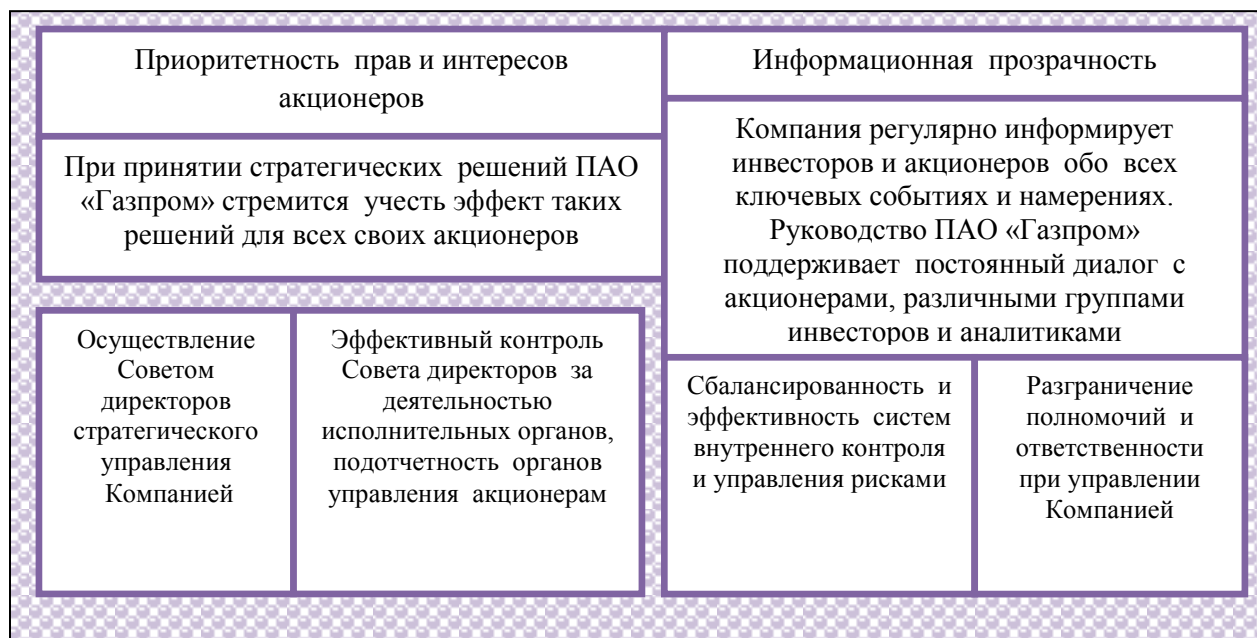


Рисунок 2.11- Существенные аспекты модели и практики корпоративного управления ПАО «Газпром»

Структура корпоративного управления ПАО «Газпром» представлена в Приложении И. Основными субъектами корпоративного управления ПАО «Газпром» являются органы управления и контроля: Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Председатель Правления и Ревизионная комиссия. При Совете директоров ПАО «Газпром» созданы комитеты: Комитет Совета директоров ПАО «Газпром» по аудиту и Комитет Совета директоров ПАО «Газпром» по назначениям и вознаграждениям. Цель -

предварительное рассмотрение наиболее важных вопросов деятельности Компании, входящих в компетенцию Совета директоров. Независимую проверку финансово-хозяйственной деятельности Компании проводит внешний аудитор. Основной задачей Департамента, выполняющего функции внутреннего аудита, является представление Совету директоров (через Комитет Совета директоров по аудиту) и руководству ПАО «Газпром» независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности Компании.

Для поддержания открытого и конструктивного диалога с инвестиционным сообществом функционирует Координационный комитет по взаимоотношениям с акционерами и инвесторами ПАО «Газпром». Работа с инвестиционным сообществом строится на основе ежегодно разрабатываемого Координационным комитетом плана. В ПАО «Газпром» функционирует институт корпоративного секретаря. Функции корпоративного секретаря в объеме, рекомендованном российским ККУ, распределены между несколькими структурными подразделениями Компании в соответствии с утвержденными Советом директоров положениями, регулирующими их деятельность.

Высшим органом управления ПАО «Газпром» является Общее собрание акционеров, которое проводится ежегодно. Иные проводимые Общие собрания акционеров, кроме годового, являются внеочередными. Характеристика деятельности органов управления ПАО «Газпром» представлена в Приложении И. Состав Совета директоров в детализации по статусу членов Совета директоров, представлен на рисунке 2.12. Наибольшая доля приходится на неисполнительных директоров и составляет 46,0%, исполнительные и независимые директора занимают по 27,0% соответственно. Работа Совета директоров ПАО «Газпром» осуществляется на основе утвержденных полугодовых планов работы. Отчет Совета директоров ПАО «Газпром» о работе по приоритетным направлениям деятельности представлен в Приложении И.

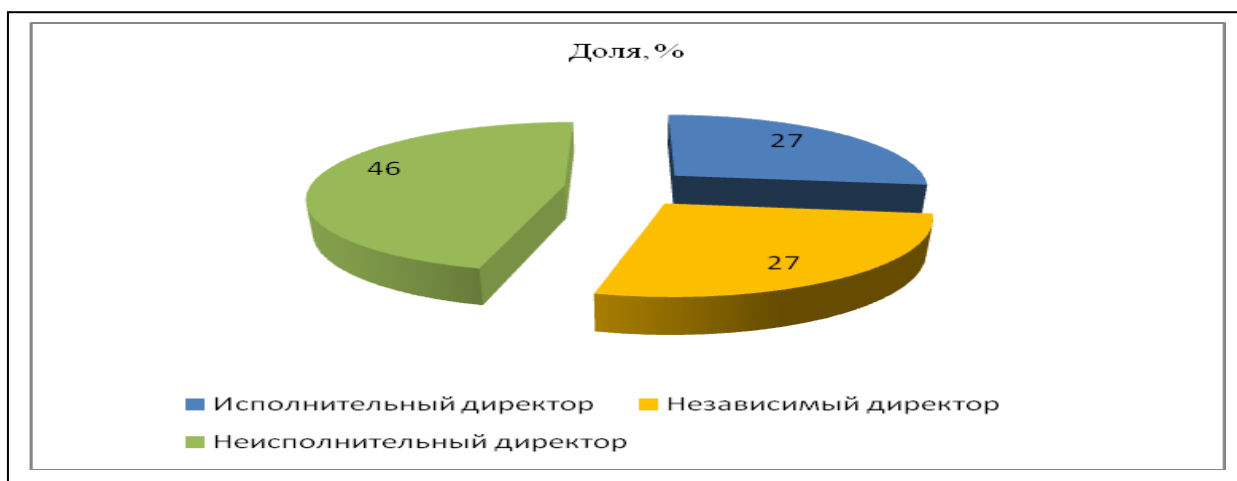


Рисунок 2.12- Состав Совета директоров ПАО «Газпром» в детализации по статусу членов Совета директоров, %

Всего в 2018г. было проведено 53 заседания Совета директоров, из них 13 - в очной форме, 40 - в форме заочного голосования, рисунок 2.13.

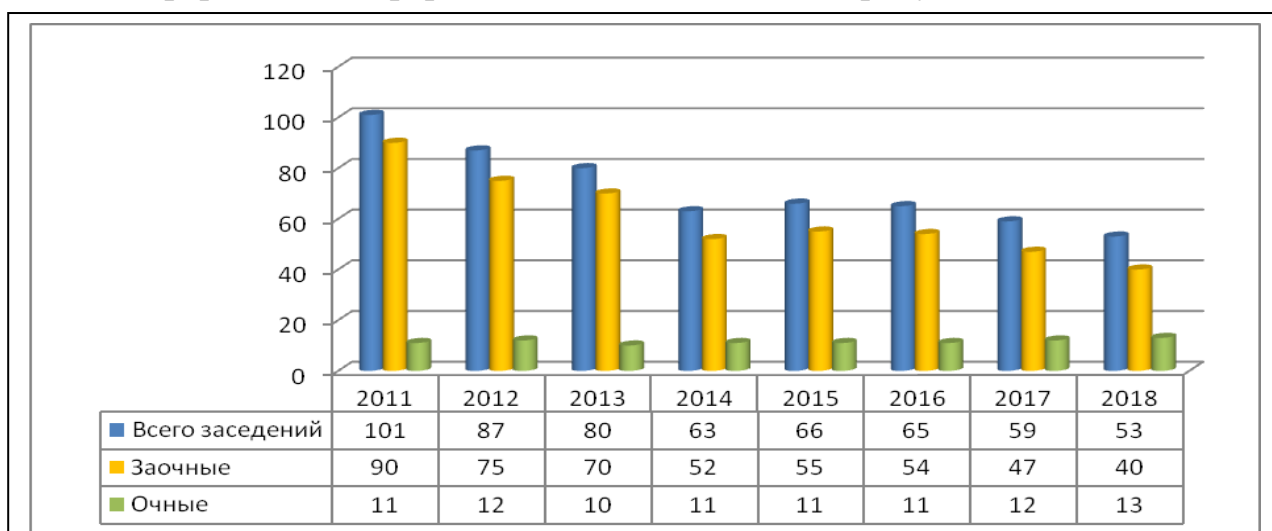


Рисунок 2.13-Количество заседаний Совета директоров ПАО «Газпром» с 2011-2018гг.

В ходе указанных заседаний Совета директоров было принято 142 решения, в том числе 51 решение – было принято в ходе очных заседаний, 91 - путем заочного голосования, рисунок 2.14. При этом, в динамике количество вопросов, рассмотренных Советом директоров ПАО «Газпром» снижается, по отношению к показателю 2011 г. снижение составило 33,33%, в основном такое снижение произошло за счет сокращения заочных заседаний, количество которых за анализируемый период снизилось на 43,12%, рисунок 2.14.

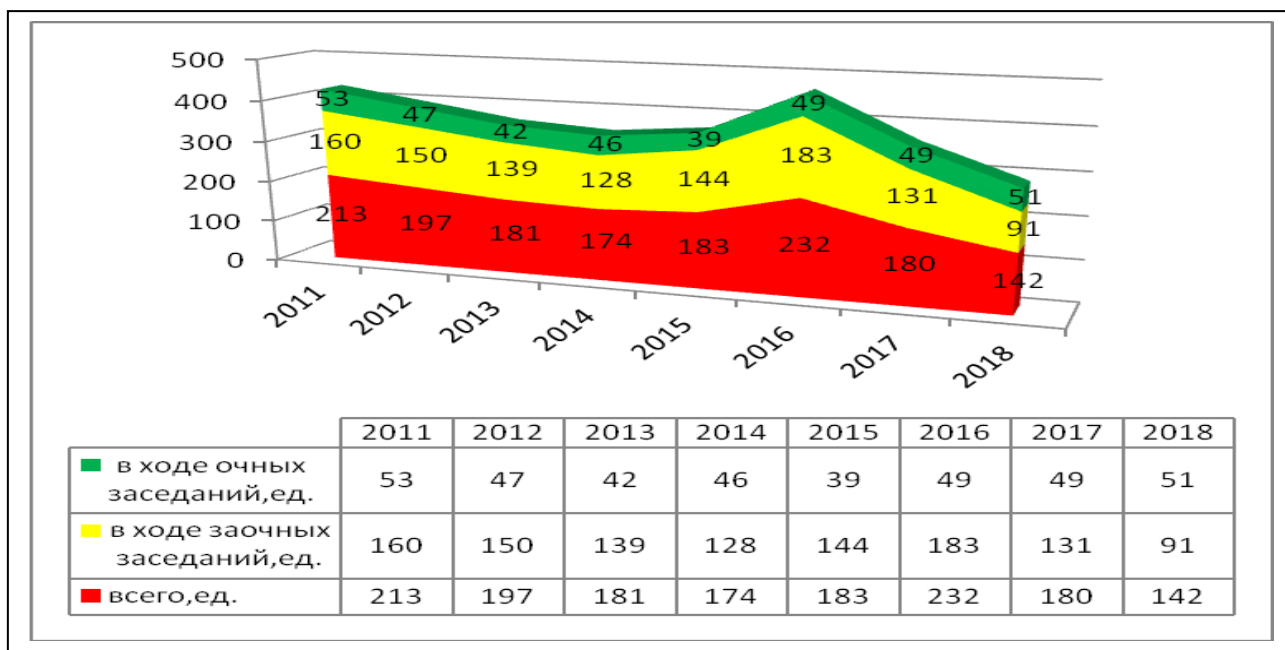


Рисунок 2.14- Динамика количества вопросов, рассмотренных Советом директоров ПАО «Газпром» с 2011-2018гг.

Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров ПАО «Газпром» по направлениям деятельности в 2018 г., представлена на рисунке 2.15. Наибольший удельный вес вопросов приходится на стратегическое развитие и по данным на 2018г. доля этих вопросов составила 32,0%, также рассматриваются финансово-экономическая деятельность, повышение эффективности управления, кадровая политика, аудит.

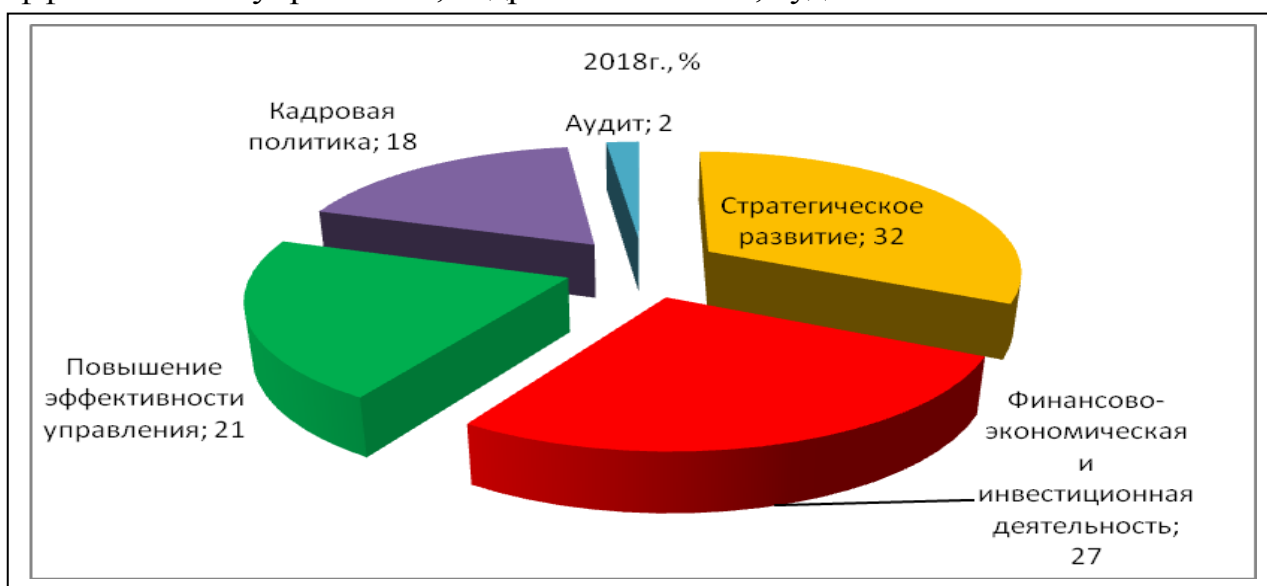


Рисунок 2.15- Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров ПАО «Газпром» по направлениям деятельности в 2018 г.

Количество заседаний Комитета Совета директоров ПАО «Газпром» по аудиту занимает небольшой удельный вес, однако в динамике этот показатель увеличивается, по сравнению с показателем 2011 г. он вырос практически вдвое и в 2018г. было проведено 9 заседаний по этому вопросу, рисунок 2.16.

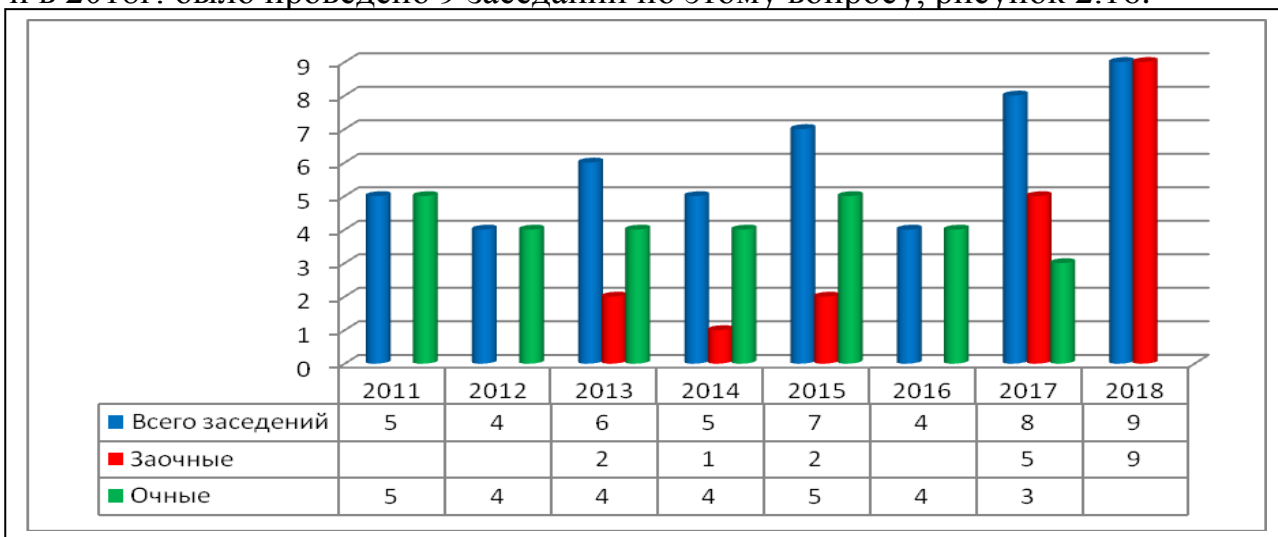


Рисунок 2.16- Количество заседаний Комитета Совета директоров ПАО «Газпром» по аудиту с 2011-2018гг.

Количество вопросов, рассмотренных Комитетом Совета Директоров по аудиту на протяжении анализируемого периода колеблется в пределах от 10 до 12 ед., рисунок 2.17.

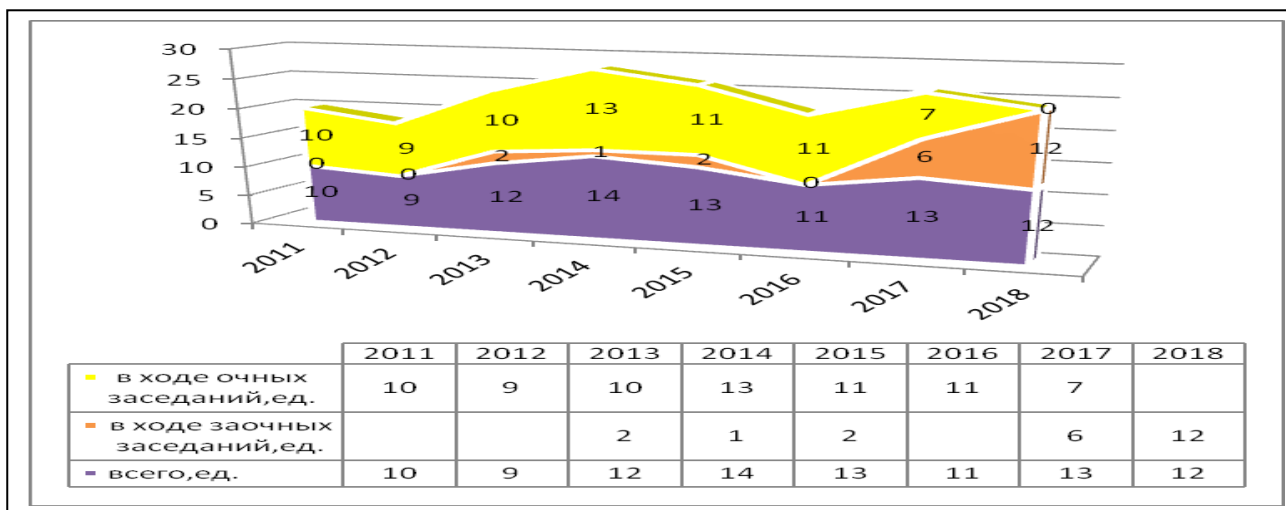


Рисунок 2.17- Динамика количества вопросов, рассмотренных Комитетом Советом директоров ПАО «Газпром» по аудиту с 2011-2018гг.

Количество заседаний и принятых решений Комитетом Советом директоров по вознаграждениям и назначениям также занимает небольшой

удельный вес в структуре, по данным на 2018г. было проведено 9 заседаний и принято 9 решений, рисунок 2.18.

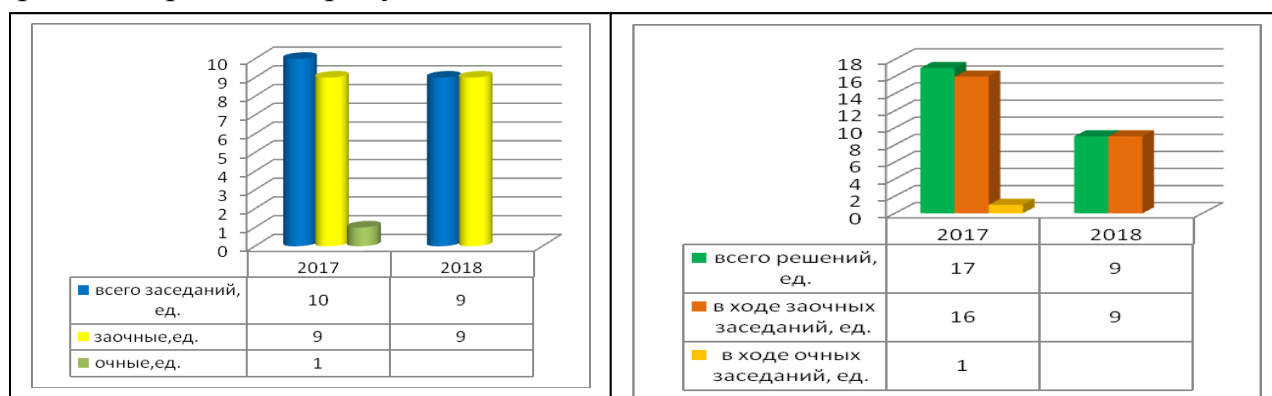


Рисунок 2.18- Количество заседаний и принятых решений Комитетом Советом директоров ПАО «Газпром» по вознаграждениям и назначениям с 2017-2018гг.

Основными вопросами, рассмотренными на заседаниях Правления ПАО «Газпром» по направлениям деятельности являлись: корпоративное управление, предварительное рассмотрение приоритетных направлений деятельности, стратегии и бюджета ПАО «Газпром»; обеспечение надежного функционирования ЕСГ и газоснабжения потребителей; перспективные планы и основные программы деятельности ПАО «Газпром»; внутренние документы по вопросам, относящимся к компетенции Правления; иные вопросы, относящиеся к компетенции Правления, рисунок 2.19.

Итак, ежегодно на заседаниях Правления, Совета директоров, Комитета Совета директоров ПАО «Газпром» рассматривается множество вопросов, связанных с деятельностью компании, и принимаются соответствующие решения. При этом, в динамике, количество заседаний Совета директоров ПАО «Газпром» с 2011-2018гг. снизилось практически вдвое. Однако, достаточно сложно сказать является ли это положительным либо отрицательным фактором, так как снижение может быть связано с отсутствием больших проблем и принятия по ним решений, либо это могут быть иные причины, по которым не организуется нужное количество заседаний. Более подробно результаты

деятельности органов корпоративного управления ПАО «Газпром» представлены в Приложении И.



Рисунок 2.19-Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Правления ПАО «Газпром» по направлениям деятельности в 2018 г., %

Система вознаграждения членов органов управления и контроля также является частью корпоративного управления компанией ПАО «Газпром», рассмотрим эту систему. Вознаграждение членов Правления ПАО «Газпром», включая Председателя Правления ПАО «Газпром» и иных руководящих работников Компании; в том числе вознаграждение руководящих работников ПАО «Газпром», одновременно осуществляющих функции членов Совета директоров Компании, в части, не связанной с их участием в работе Совета директоров; оговорено условиями трудовых контрактов и носит краткосрочный характер. Члены Правления не получают вознаграждение за участие в работе Правления ПАО «Газпром». Проводимая ПАО «Газпром» политика в области вознаграждения руководящих работников создает достаточную

мотивацию для их эффективной работы, позволяет Компании привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. Значимым элементом системы вознаграждения руководящих работников ПАО «Газпром», включая членов Правления Компании, является Система годового бонуса руководящих работников ПАО «Газпром». Данная система распространяется на руководящих работников ПАО «Газпром» и его основных дочерних организаций по добыче, транспортировке, подземному хранению, переработке и реализации газа. Размер годового бонуса руководящих работников зависит от результатов деятельности ПАО «Газпром»: выполнения общекорпоративных КПЭ и личного вклада руководящих работников - достижения индивидуальных целей. Данные КПЭ общекорпоративного уровня на 2018 г. и документы, определяющие систему вознаграждения членов органов управления и контроля ПАО «Газпром» представлены в Приложении К. Динамика выплат вознаграждения членам Совета директоров и членам Правления с 2016-2018гг. представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1- Динамика выплат вознаграждения членам Совета директоров и членам Правления ПАО «Газпром» с 2016-2018гг.

№ п/п	показатели	2016г., тыс. руб.	2017 г., тыс. руб.	2018г., тыс. руб.
1	Вознаграждение, выплаченное ПАО «Газпром» членам Совета директоров Компании, в т.ч:	321 547	370 339	346 971
2	вознаграждение за участие в работе органа управления	209 476	245 486	210 708
3	заработная плата	57 885	64 775	71 986
4	премии	43 666	49 594	53 897
5	комиссионные	-	-	-
6	иные виды вознаграждения	10 520	10 484	10 380
7	Страховые взносы, перечисленные ПАО «Газпром»	44 796	56 581	50 178
8	Итого	366 343	426 920	397 149

По данным таблицы 2.1. видно, что в 2018г. по отношению к показателю предыдущего года произошло снижение вознаграждений на 6,30% и показатель составил 346971 тыс. руб. Такое снижение произошло в основном за счет

снижения вознаграждение за участие в работе органа управления. Вознаграждения членов Правления ПАО «Газпром» наоборот имеют тенденцию к росту, в 2018г. сумма вознаграждений составила 2 551 450 тыс. руб., а это выше показателя предыдущего года на 4,32%, и превышает значение показателя начала анализируемого периода на 4,18%. Рост произошел за счет увеличения годового бонуса, сумма этого показателя в 2018г. составила 1 475 344 тыс. руб., таблица 2.2.

Таблица 2.2 Динамика выплат вознаграждения членам Правления ПАО «Газпром» с 2016-2018гг.

№ п/п	показатели	2016г., тыс. руб.	2017 г., тыс. руб.	2018г., тыс. руб.
1	Вознаграждение, выплаченное ПАО «Газпром» членам Правления Компании, в т.ч:	2 448 926	2 445 656	2 551 450
2	Вознаграждение за участие в работе органа управления	-	-	-
3	Заработная плата	1 213 506	861 443	1 035 748
4	Премии (в т.ч. годовой бонус)	1 176 159	1 532 323	1 475 344
5	комиссионные			
6	иные виды вознаграждения (в т. ч. оплата услуг оздоровительного характера)	59 261	51 890	40 358
7	Страховые взносы, перечисленные ПАО «Газпром»	381 329	396 416	413 804
8	Итого	2 830 255	2 842 072	2 965 254

Компания ПАО «Газпром» в 2018г. перечислило взносы по договорам негосударственного пенсионного обеспечения с АО «НПФ ГАЗФОНД» на именные пенсионные счета основного управленческого персонала в сумме 30 300 тыс. руб. Компенсации расходов, связанных с осуществлением функций члена органа управления Компании, членам Совета директоров и членам Правления Компании в 2016–2018 гг. ПАО «Газпром» не производилось. ПАО «Газпром» не предоставляло в 2016–2018гг. займов членам Совета директоров и членам Правления Компании.

Рассмотрим страхование ответственности директоров, должностных лиц и Компании ПАО «Газпром». Предприятие ПАО «Газпром» осуществляет

страхование ответственности директоров (за исключением лиц, являющихся госслужащими), должностных лиц и Компании. Наличие договора страхования ответственности - это стандартная практика для международных компаний и обязательное условие для размещения акций на западных фондовых биржах, а также важный фактор обеспечения имиджа Компании перед инвесторами. Условия договора соответствовали применявшимся в 2017г. Страховое покрытие по действующему договору страхования соответствует потребностям ПАО «Газпром», а также международным стандартам страхования по объему покрытия рисков и лимитам возмещения. Программа страхования ответственности директоров, должностных лиц на предприятии в 2018 г. представлена в Приложении Л. Итак, выше была рассмотрена система вознаграждений и страхование ответственности директоров, должностных лиц и Компании ПАО «Газпром». Рассмотрим участие членов Совета директоров и членов Правления в акционерном капитале и сделки с акциями ПАО «Газпром».

По состоянию на 31.12.2018г. члены Совета директоров, члены Правления и Председатель Правления Компании владели 0,012036 % акций ПАО «Газпром» (прямое владение). Программа участия руководящих работников в уставном капитале ПАО «Газпром» действует с целью создания дополнительной материальной заинтересованности руководящих работников в повышении рыночной стоимости акций Компании. Программа направлена на усиление взаимосвязи интересов акционеров и руководящих работников посредством установления зависимости дополнительного дохода участников Программы от роста цены акций ПАО «Газпром». Участие в Программе предусмотрено для руководящих работников ПАО «Газпром», занимающих должности от начальников Департаментов и выше, а также руководителей дочерних организаций основных видов деятельности. В 2018 г. 70 руководящих работников имели право на участие в Программе. Условия Программы участия руководящих работников в уставном капитале ПАО «Газпром» (определены Положением о программе участия руководящих работников в уставном

капитале ПАО «Газпром», утвержденным решением Совета директоров ОАО «Газпром» от 26.12.2012г. № 2105, с изм.) представлены в Приложении Л.

В системе корпоративного управления компании ПАО «Газпром», кроме перечисленного также осуществляется внутренний и внешний аудит. Характеристика этих видов деятельности представлена в Приложении М.

Деятельность компании ПАО «Газпром» связана с различными видами рисков: стратегические и страновые риски; риски таможенного, валютного и налогового регулирования; финансовые риски, риски, связанные с деятельностью ПАО «Газпром». Более подробно характеристика рисков, цели и задачи системы управления рисками представлены в Приложении П. В настоящее время на предприятии предусмотрена система управления рисками и внутреннего контроля, учитывающая лучший мировой опыт в этой сфере. Это способствует эффективному управлению бизнес- процессами ПАО «Газпром» и достижению корпоративных целей. Более подробно: принципы организации и функционирования СУРиВК, ключевые участники СУРиВК; основные документы в области управления рисками и внутреннего контроля представлены в Приложении Н. Схематично взаимосвязь компонентов СУРиВК представлена на рисунке 2.20.

Рассмотрим эту взаимосвязь.

1)Формирование внутренней контрольной среды, которая направлена на создание единой инфраструктуры СУРиВК, обеспечение непрерывности процессов управления рисками и процедур внутреннего контроля, формирование культуры управления рисками и внутреннего контроля.

2) Постановка целей ПАО «Газпром» и организаций Группы Газпром, которые являются необходимым условием для идентификации и оценки рисков и последующего определения процедур внутреннего контроля.

3)Идентификация рисков. Выявляются риски как внутренние и/или внешние события, которые могут произойти в будущем и оказать негативное

(угрозы) или позитивное (шансы) влияние на достижение целей ПАО «Газпром» и организаций Группы Газпром.



Рисунок 2.20- Взаимосвязь компонентов системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРiВК) на предприятии ПАО «Газпром»

4) Оценка рисков, которая включает процесс анализа идентифицированных рисков, вероятностей и последствий с целью обеспечения дальнейшего управления рисками и внедрение процедур внутреннего контроля.

5) Реагирование на риски, которое направлено на приведение уровня рисков в пределы допустимого уровня посредством реализации мероприятий по управлению рисками с учетом выбранного способа (или комбинации способов) реагирования.

6) Выбор способа реагирования на риски на основании определения значимости уровня рисков и управляемости рисками.

7) Выполнение процедур внутреннего контроля, которые осуществляются в соответствии с требованиями локальных нормативных актов ПАО «Газпром» и организаций Группы Газпром.

8) Мониторинг рисков, мониторинг статуса мероприятий по управлению рисками и контроль за своевременным и эффективным выполнением таких мероприятий, а также мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля.

9) Обмен информацией в рамках СУРиВК обеспечивает полноту, своевременность, достоверность и точность этой информации, ее правильную адресацию, оптимальную форму и содержание, а также выполнение требований к конфиденциальности данных.

10) Оценка и мониторинг эффективности СУРиВК проводится путем самооценок, внутренних оценок и внешних оценок в порядке, определенном локальными нормативными актами ПАО «Газпром» и разрабатываемыми на их основе локальными нормативными актами организаций Группы Газпром.

Итак, на предприятии ПАО «Газпром» создана системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), которая включает в себя оценку рисков, реагирование на риски и оценку эффективности системы управления рисками внутреннего контроля.

Закупочная система также является частью созданного в ПАО «Газпром» корпоративного механизма сквозного (от формирования инвестиционных программ и бюджетов до контроля за исполнением договоров) управления затратами с единым независимым центром (подразделением) - Департаментом ПАО «Газпром», осуществляющим функции управления корпоративными затратами. Принципы осуществления закупочной деятельности, соблюдаемые Группой Газпром представлены на рисунке 2.21. Более подробно результаты закупочной деятельности предприятия ПАО «Газпром» представлены в Приложении Р.

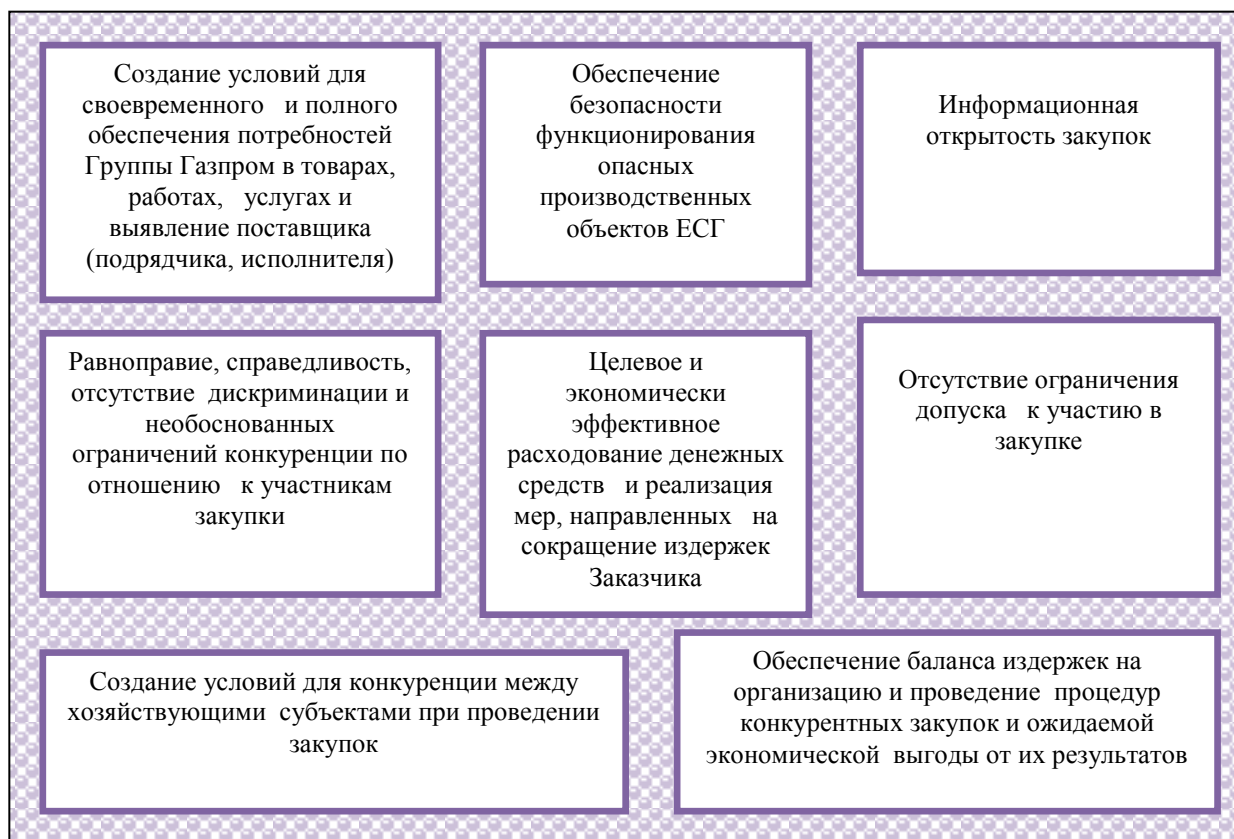


Рисунок 2.21- Принципы осуществления закупочной деятельности, соблюдаемые Группой Газпром

Компания ПАО «Газпром» от реализации закупочной деятельности получает экономию, которая в 2018г. составила 22,1 млрд. руб., по сравнению с прошлым годом произошло увеличение показателя экономии на 1,8 млрд. руб., а по сравнению с данными на начало анализируемого периода наблюдается снижение показателя, так в 2016г. экономия составляла 30,4 млрд. руб., рисунок 2.22.

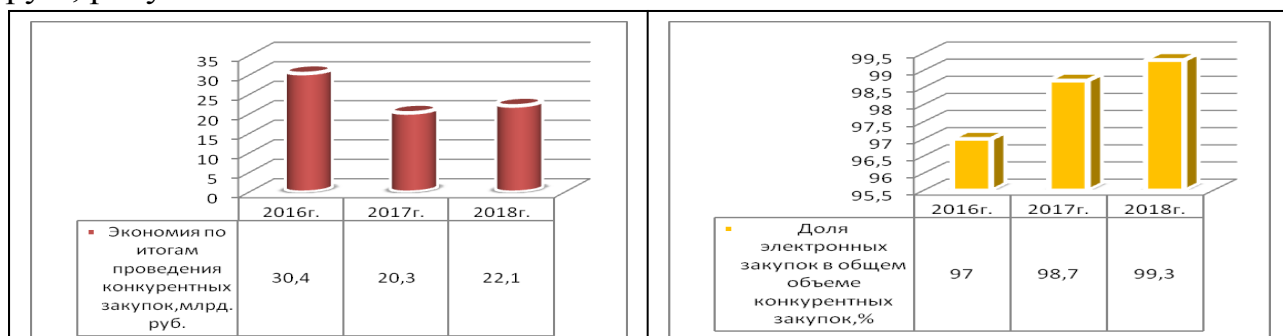


Рисунок 2.22- Экономия ПАО «Газпром» и его дочерних обществ по итогам проведения конкурентных закупок и доля электронных закупок в общем объеме конкурентных с 2016-2018гг.

Доля электронных закупок в общем объеме конкурентных закупок ПАО «Газпром» и его дочерних обществ составила 99,3%, а это на 0,6% выше показателя прошлого года и на 2,3% превышает значение показателя начала анализируемого периода, рисунок 2.22.

В целом, общая сумма договоров, заключенных ПАО «Газпром» и его дочерними обществами по итогам проведения конкурентных закупок снизилась на 207,9 млрд. руб. и по данным на конец анализируемого периода было заключено более 18 тыс. договоров на общую сумму 584,1 млрд. руб., рисунок 2.23.

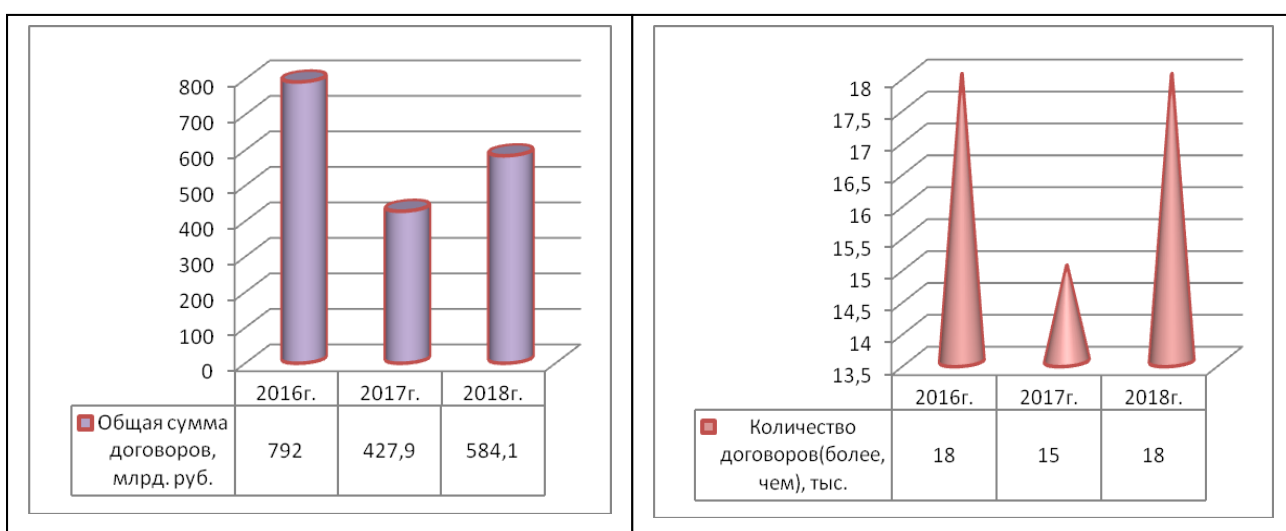


Рисунок 2.23- Общая сумма договоров, заключенных ПАО «Газпром» и его дочерними обществами по итогам проведения конкурентных закупок с 2016-2018гг.

Таким образом, на протяжении анализируемого периода наблюдается снижение эффективности закупочной деятельности, так как произошло снижение количества и суммы договоров, заключенных ПАО «Газпром» и его дочерними обществами по итогам проведения конкурентных закупок, а также снизился показатель экономии по итогам проведения конкурентных закупок.

Еще одним из механизмов корпоративного управления компании ПАО «Газпром» является противодействие коррупции. В настоящее время на предприятии сформированы и соблюдаются основные принципы противодействия коррупции, а действующие локальные нормативные акты,

утвержденные в рамках реализации мер по противодействию коррупции, позволяют формировать негативное отношение к коррупционному поведению, предотвращать или разрешать конфликт интересов, предупреждать совершение противоправных действий.

Акционерный капитал и рынок ценных бумаг являются важной составляющей корпоративного управления компании. Ключевой принцип ПАО «Газпром» в отношениях с акционерами - обеспечение равных прав и эффективная защита интересов всех владельцев ценных бумаг. Компания продолжает совершенствовать практику корпоративного управления, повышать уровень информационной открытости, развивать конструктивные взаимоотношения с инвестиционным сообществом. Размер уставного капитала ПАО «Газпром» составляет 118367564500 руб. и разделен на 23673512900 обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 5 руб. каждая. Государственный регистрационный номер выпуска 1-02-00028-А, дата государственной регистрации - 30 декабря 1998г. Привилегированные акции отсутствуют. Российская Федерация является основным акционером ПАО «Газпром», имеет контрольный пакет акций. По состоянию на 31.12.2017 г. и на 31.12.2018 г. суммарная доля акций ПАО «Газпром», находящихся под прямым и косвенным контролем РФ, составляет 50,23 % и обеспечивается 100 % долей участия РФ в АО «РОСНЕФТЕГАЗ», которое также является владельцем 74,55 % акций АО «Росгазификация». Однако, специальное участие РФ в управлении ПАО «Газпром» («золотая акция») отсутствует. Банком-эмитентом АДР на акции ПАО «Газпром» - является The Bank of New York Mellon. Структура акционерного капитала компании за 2017-2018гг. представлена на рисунке 2.24.

По состоянию на 31.12.2018г. отсутствовали акции ПАО «Газпром», право собственности на которые перешло к Компании. При этом на указанную дату в собственности дочерних организаций ПАО «Газпром» находилось 934 млн. обыкновенных акций Компании, а также американские депозитарные

расписки (АДР) на 639 млн. обыкновенных акций ПАО «Газпром», что в совокупности соответствует 6,6 % общего количества обыкновенных акций Компании.

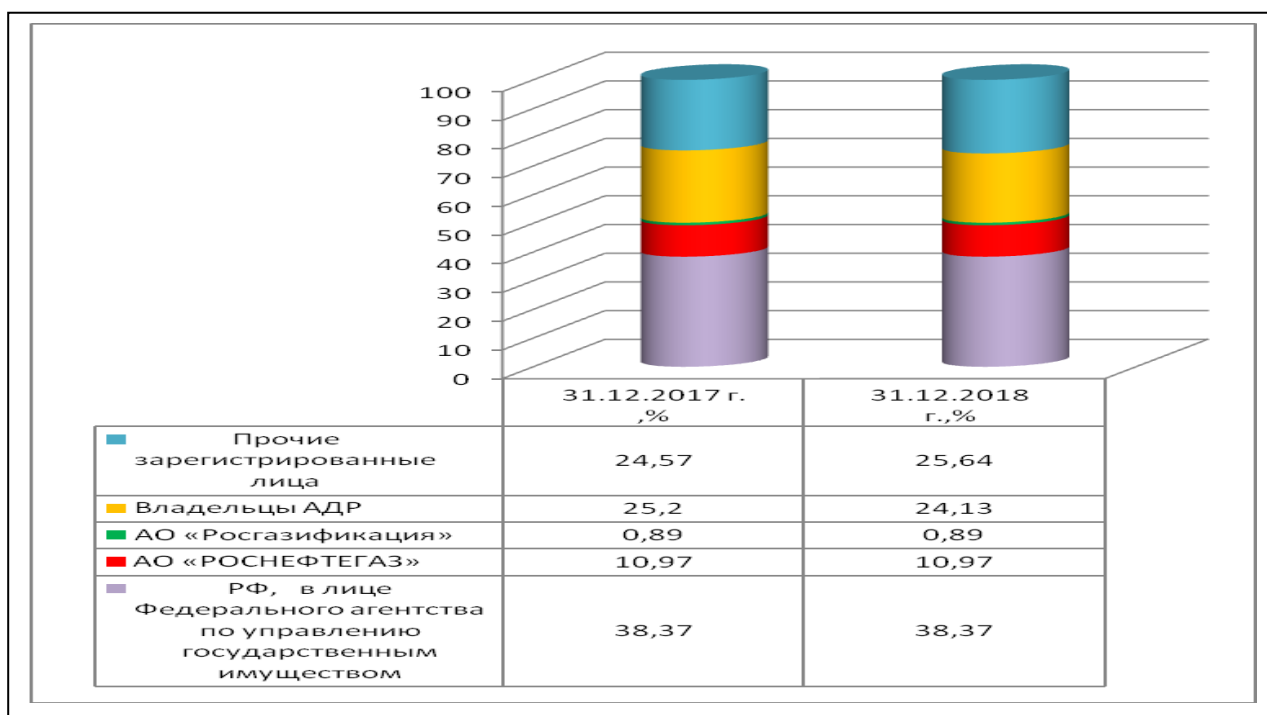


Рисунок 2.24- Структура акционерного капитала ПАО «Газпром» с 2017-2018гг.

Рынок акций и капитализация Акции ПАО «Газпром» включены в первый (высший) уровень листинга на российских фондовых биржах - ПАО Московская Биржа и ПАО «Санкт-Петербургская биржа». В октябре 1996 г. Компания осуществила листинг депозитарных расписок на Лондонской фондовой бирже (ЛФБ). Выпуск АДР, удостоверяющих права в отношении обыкновенных акций ПАО «Газпром» в соответствии с иностранным правом, был осуществлен депозитарным банком The Bank of New York Mellon. Одна АДР соответствует двум акциям ПАО «Газпром». АДР на акции ПАО «Газпром» торгуются на Лондонской, Берлинской и Франкфуртской биржах, ПАО Московская Биржа, обращаются на внебиржевом рынке США, а также внебиржевом рынке Сингапура среди квалифицированных институциональных инвесторов. При этом основные объемы торгов АДР ПАО «Газпром» приходятся на ЛФБ. ПАО «Газпром» изучает возможности увеличения присутствия

на биржевых площадках АТР. По оценке ПАО «Московской Биржи» доля акций ПАО «Газпром», находящихся в свободном обращении по состоянию на 31.12.2018г. составляет 46%.[]

Дивидендная политика также играет важную роль в системе корпоративного управления организации. При подготовке рекомендаций Общему собранию акционеров ПАО «Газпром» для принятия решения о распределении прибыли, в том числе о выплате дивидендов, Совет директоров Компании исходит из целей сохранения высокой степени финансовой устойчивости ПАО «Газпром», реализации долгосрочной стратегии развития, а также соблюдения прав и повышения доходов акционеров ПАО «Газпром» путем как выплаты дивидендов, так и увеличения капитализации Компании. На протяжении 2009-2018гг. дивиденды на одну акцию ежегодно увеличиваются и по состоянию на 2018г. составили 16,61руб., а это в разы превышает показатель 2009г., рисунок 2.25.

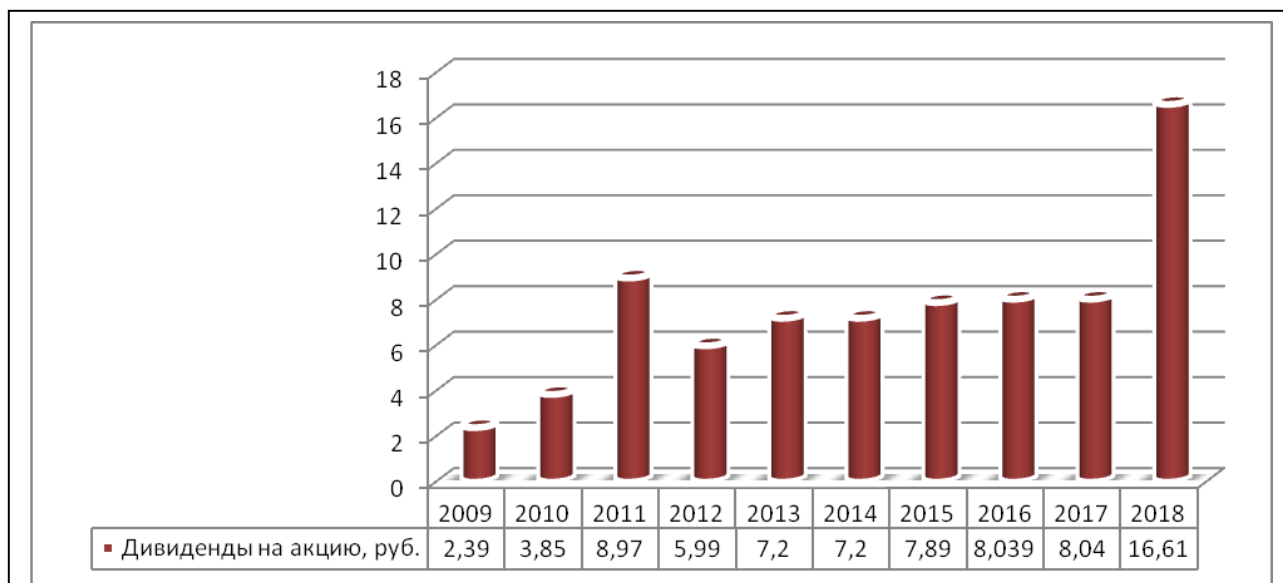


Рисунок 2.25-Динамика выплаты дивидендов на одну акцию ПАО «Газпром» с 2009-2018гг.

Дивидендная доходность по акциям ПАО «Газпром» в 2018 г. составила 10,8%, к уровню прошлого года показатель увеличился на 4,6%, по сравнению с данными на начало анализируемого периода рост составил 9,5%, рисунок 2.26.

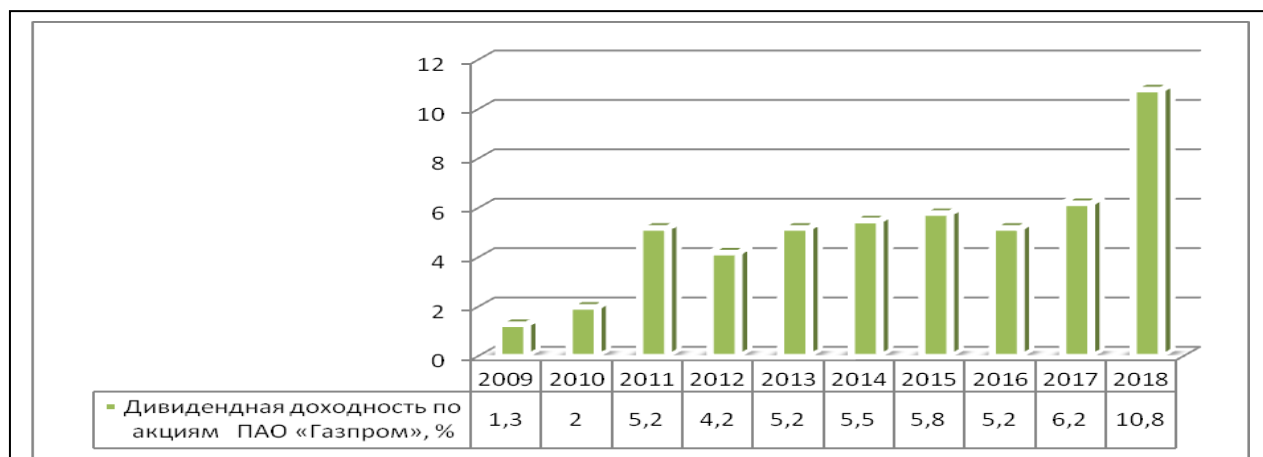


Рисунок 2.26-Динамика дивидендной доходности по акциям ПАО «Газпром» с 2009-2018гг.

Увеличились и коэффициенты выплаты дивидендов. В частности, коэффициент выплаты дивидендов, доля от чистой прибыли ПАО «Газпром» по РСБУ составил 42,0%, коэффициент выплаты дивидендов, доля от прибыли Группы Газпром, относящейся к акционерам ПАО «Газпром», по МСФО составил 27,0%, рисунок 2.27.

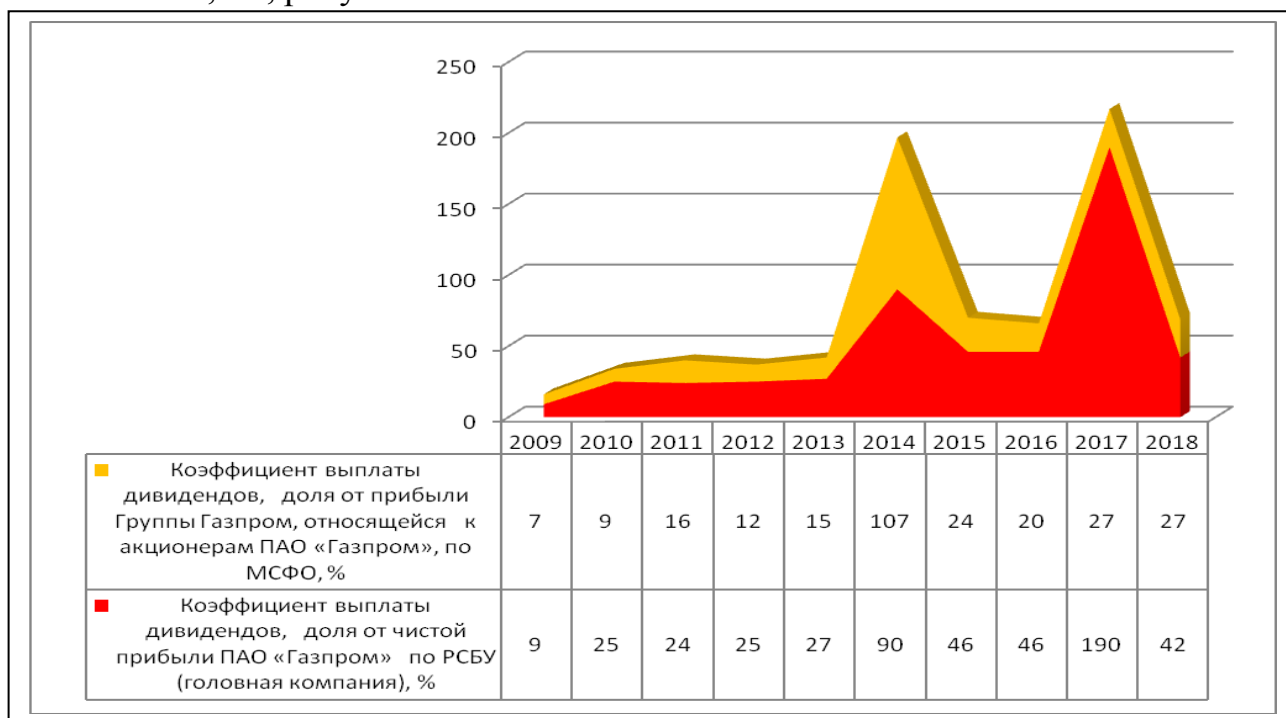


Рисунок 2.27- Динамика коэффициентов выплаты дивидендов компании ПАО «Газпром» с 2009-2018гг.

Решения о размере дивидендов в ближайшие годы будут приниматься на основе ежегодного анализа ситуации на международных нефтегазовых рынках,

обеспеченности размера чистой прибыли свободным денежным потоком, а также ситуации на финансовых рынках. ПАО «Газпром» ожидает, что при сохранении позитивных макроэкономических условий после ввода крупнейших инвестиционных проектов увеличившийся свободный денежный поток Компании позволит обеспечить дальнейший рост дивидендов.

Итак, представленный выше анализ системы корпоративного управления в компании ПАО «Газпром» показал, что в целом данную систему управления можно назвать успешной, разработаны локальные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность компании, существующая модель корпоративного управления отвечает требованиям законодательства РФ и требованиям, предъявляемым российскими биржами к эмитентам ценных бумаг, акции которых включены в первый (высший) котировальный список. Основные принципы корпоративного управления закреплены в кодексе корпоративного управления ПАО «Газпром». Ежегодно Советом директоров, Комитетом Совета директоров, Правлением проводятся множество заседаний и принимаются решения по улучшению деятельности корпорации ПАО «Газпром». В целом, в важными составляющими системы корпоративного управления компании являются: внутренний и внешний аудит, система вознаграждения органов управления и контроля, страхование ответственности директоров и должностных лиц, участие членов директоров и членов Правления в акционерном капитале, система управления рисками и внутренний контроль, закупочная деятельность компании, антикоррупционная политика, дивидендная политика компании. Все выше перечисленные механизмы системы корпоративного управления существуют в корпорации ПАО «Газпром» и достаточно эффективно функционируют, предприятие делает все возможное для повышения качества корпоративного управления. Однако, для того, чтобы наиболее адекватно оценить систему корпоративного управления ПАО «Газпром», целесообразно обратиться к данным по оценке восприятия инвесторами качества корпоративного управления. Данная оценка проводится ежегодно, по

имеющимся данным Ассоциации профессиональных инвесторов (АПИ) за 2018г. был проведен опрос среди институциональных и портфельных инвесторов, которых просили охарактеризовать качество корпоративного управления крупнейших компаний. [] В результате было выявлено, что компания ПАО «Газпром» является одной из худших в системе корпоративного управления, рисунок 2.28.

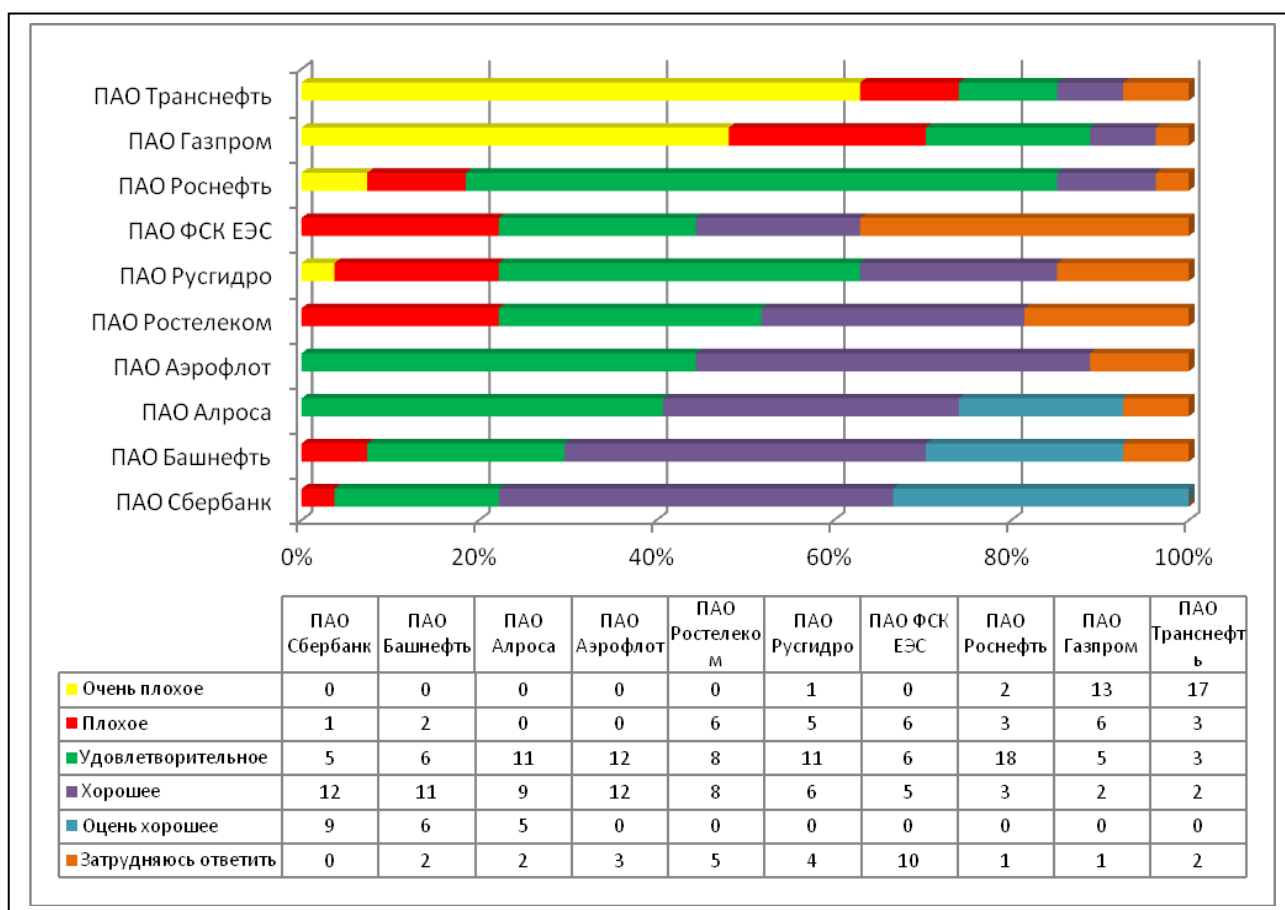


Рисунок 2.28- Оценка восприятия инвесторами качества корпоративного управления в различных публичных акционерных обществах в 2018г.

Доля ответивших, что в ПАО «Газпром» очень плохое качество корпоративного управления составила 13, 0%. Средняя оценка качества КУ ПАО «Газпром» составила 1.85, это очень низкий показатель по сравнению с другими аналогичными компаниями, рисунок 2.29.

Важно отметить, что представленные выше результаты отражают восприятие качества корпоративного управления в целом инвесторами. На их мнение преимущественно могут влиять следующие аспекты: корпоративные

действия, раскрытие информации, качество взаимодействия компании с инвесторами и исторические отношения с акционерами (так называемый track record, который инвесторы считают в рамках опроса одним из приоритетных аспектов деятельности), финансовые результаты и эффективность менеджмента в целом, фактическая дивидендная политика. Наиболее существенными являются финансовые результаты, дивидендная политика, общее отношение к миноритарным акционерам возможно даже других компаний (при поглощениях, например), а также корпоративная политика по увеличению уставного капитала, на которую инвесторы ориентируются как на интегральный результат деятельности компании.



Рисунок 2.29- Средняя оценка качества корпоративного управления в различных публичных акционерных обществах в 2018г.

Худшая компания в списке инвесторов ПАО «Газпром», действительно имеет огромный потенциал к улучшению системы корпоративного управления. Результаты исследования позволили выявить минусы корпоративного управления ПАО «Газпром», рисунок 2.30.

При этом, система КУ ПАО «Газпром» не должна сводиться к принятию формальных документов, а требует кропотливой и долгой работы на всех основных уровнях системы (акционеры, Совет директоров, менеджмент), в т.ч. для формирования соответствующей репутации и получения в конечном итоге справедливой оценки своих активов.

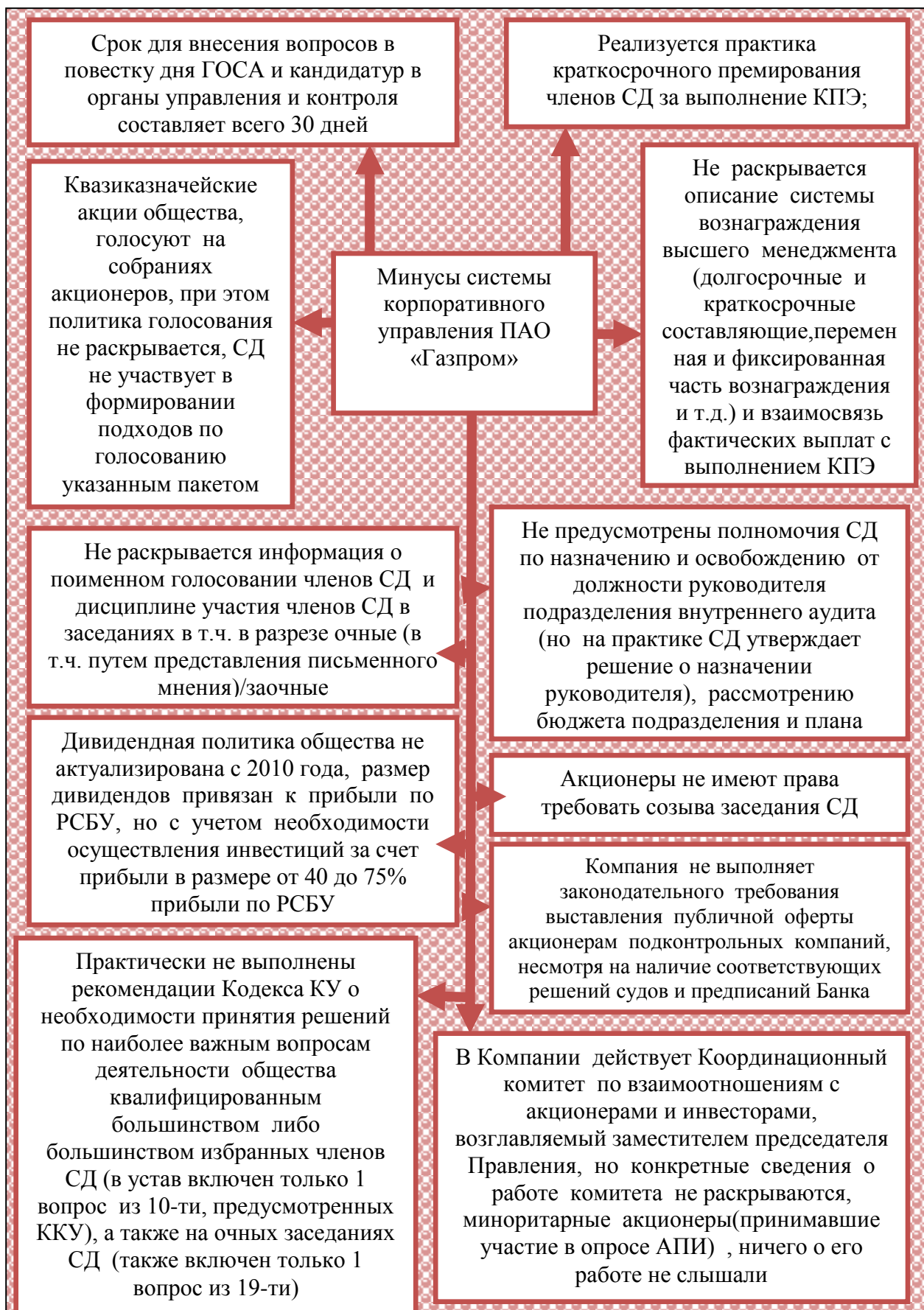


Рисунок 2.30- Минусы системы корпоративного управления ПАО «Газпром»

Таким образом, несмотря на все имеющиеся плюсы в системе корпоративного управления компании ПАО «Газпром», имеются и минусы, которых не мало. При этом, компания оценивается инвесторами достаточно слабо, имеет очень низкую среднюю оценку по качеству корпоративного управления. Отметим, что в целом, система управления оказывает существенное влияние на финансовые показатели деятельности корпорации, для того, чтобы рассмотреть эту часть вопроса, необходимо перейти к следующему параграфу исследования.

2.3. Анализ финансового состояния ПАО «Газпром»

Проведем анализ финансовых показателей деятельности компании ПАО «Газпром» по данным бухгалтерской отчетности за 2014-2018гг. Порядок расчета финансовых коэффициентов представлен в Приложении С. Данные бухгалтерской отчетности показывают, что за анализируемый период наблюдается рост практически по всем показателям. В частности, объемы продаж и прибыль от продаж в 2018г. составили 8 224 177млн. руб. и 1 930 030млн. руб. соответственно. Показатель выручки увеличился к уровню прошлого года на 25,64%, по сравнению с показателем начала анализируемого периода рост составил 47,13%, рисунок 2.31.

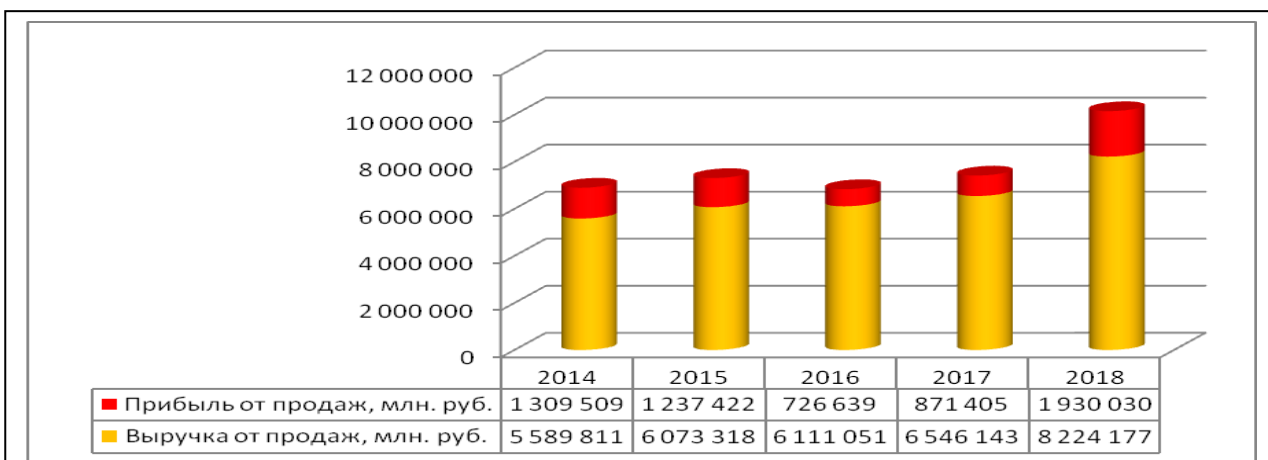


Рисунок 2.31- Динамика показателей выручки от продаж и прибыли продаж предприятия ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

Прибыль от продаж также увеличилась на 47,39% к уровню 2014г. Рост произошел и по другим показателям прибыли. В частности, приведенный показатель EBITDA в 2018г. составил 2599284млн. руб., а это выше уровня начала анализируемого периода на 32,51%. Практически в десять раз увеличился показатель прибыли за год и прибыль за год, относящаяся к акционерам ПАО «Газпром» и по данным на конец анализируемого периода эти показатели составили 1528996 млн. руб. и 1456270млн. руб. соответственно, рисунок 2.32.

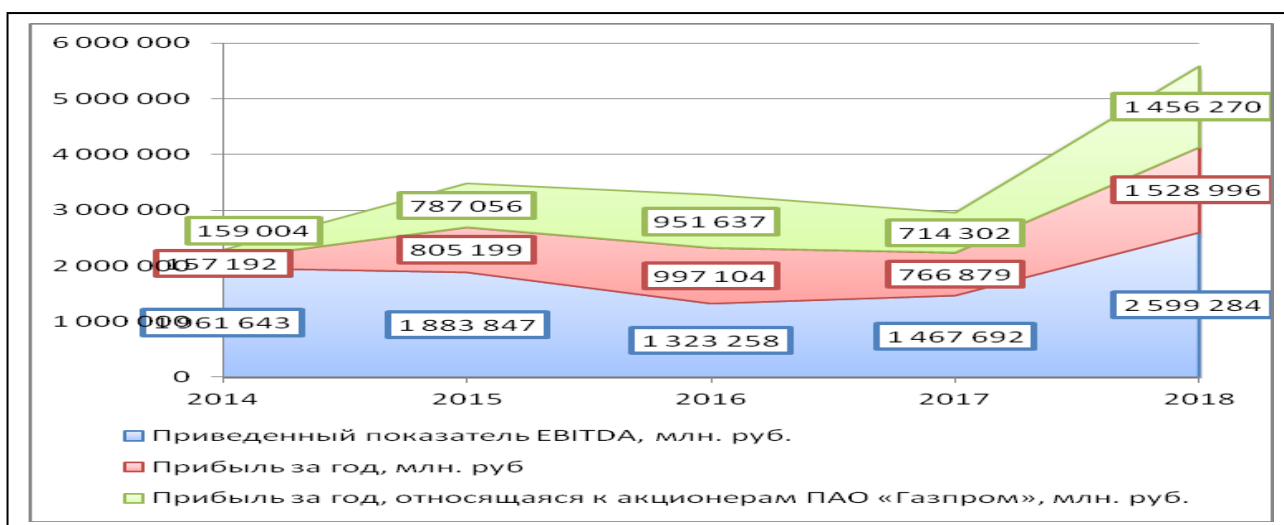


Рисунок 2.32.-Динамика показателей прибыли за год, относящаяся к акционерам ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

Базовая и разводненная прибыль в расчете на одну акцию, относящаяся к акционерам ПАО «Газпром» составила 65,89руб., а это в два раза выше значения показателя предыдущего года и практически в десять раз выше показателя 2014г., рисунок 2.33.



Рисунок 2.33-Динамика показателя прибыли в расчете на одну акцию ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

Общая сумма капитала предприятия ПАО «Газпром» на конец анализируемого периода сформировалась на уровне 20810440 млн. руб., при этом, наибольший удельный вес в структуре капитала приходится на собственные средства предприятия, которые занимают 81,43%, небольшая доля приходится на заемные источники финансирования и по данным на 2018г. их доля составляет 18,56%. Это свидетельствует о том, что компания является финансово независимой, рисунок 2.34.

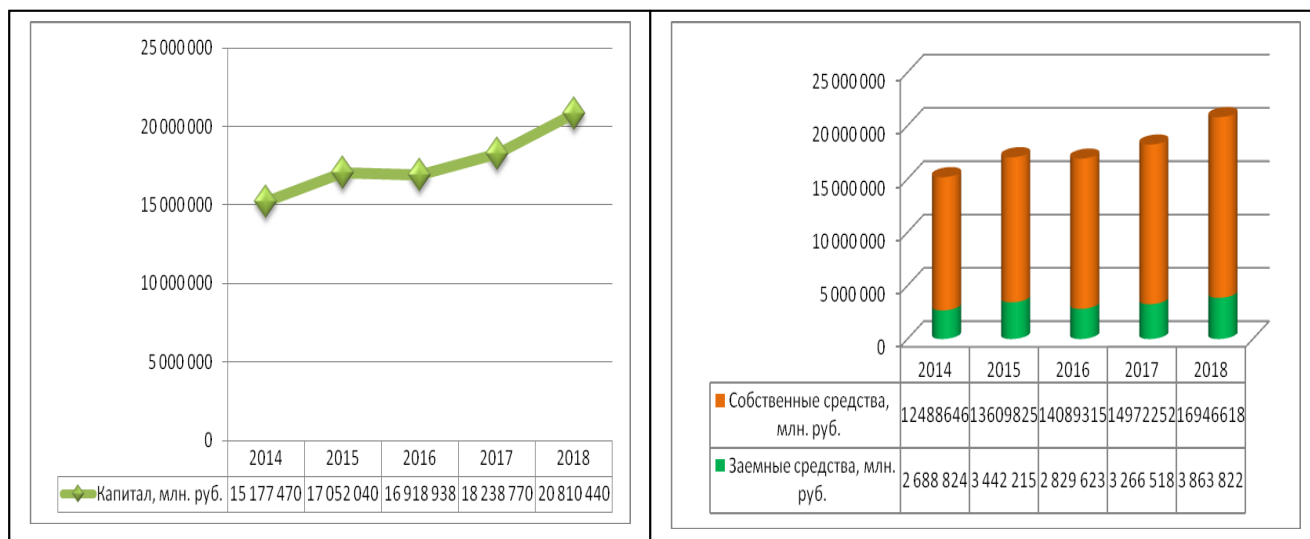


Рисунок 2.34-Динамика структуры капитала предприятия ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

Достаточно большая доля в структуре капитала компании ПАО «Газпром» приходится на акционерный капитал, рисунок 2.35.

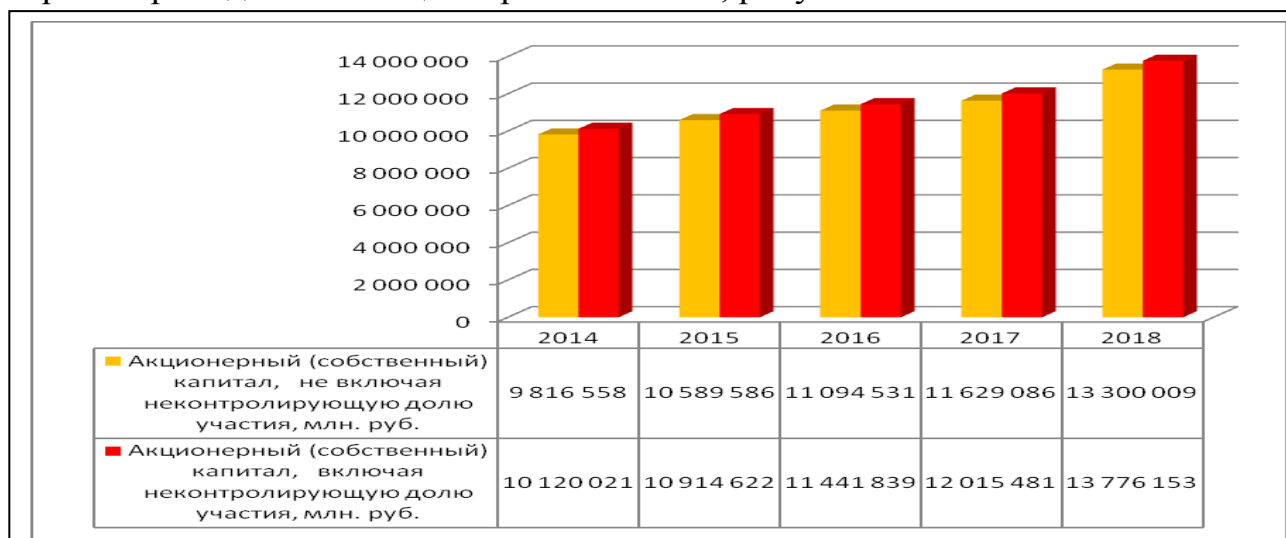


Рисунок 2.35- Динамика акционерного капитала предприятия ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

По данным на 2018г. акционерный (собственный) капитал, не включая неконтролирующую долю участия составил 13300009млн. руб., акционерный (собственный) капитал, включая неконтролирующую долю участия составил 13776153 млн. руб.. При этом, в динамике данные показатели ежегодно увеличиваются, рисунок 2.35.

Важными показателями в деятельность любого предприятия являются показатели рентабельности, однако на анализируемом предприятии не все показатели рентабельности имеют положительную направленность. В частности, показатель рентабельности приведенного показателя EBITDA составил в 2018г. 32,0%, это ниже показателя начала анализируемого периода на 3,0%, хотя к уровню прошлого года данный показатель показал рост на 10,0%, рисунок 2.36.

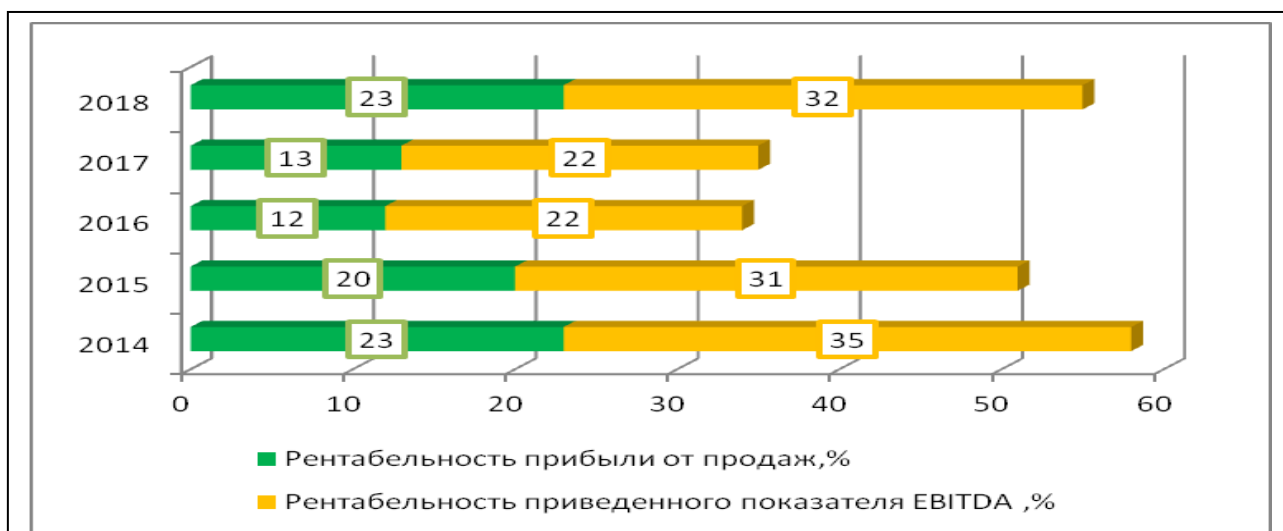


Рисунок 2.36- Динамика показателей рентабельности прибыли от продаж и приведенного показателя EBITDA на предприятии ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

Практически не меняется показатель рентабельности прибыли от продаж и в 2018г. составил 23,0%, это соответствует значению показателя 2014г. Хотя в середине анализируемого периода, он и вовсе снижался и составлял 12,0-13,0%, рисунок 2.36. По другим показателям рентабельности наблюдается устойчивая динамика роста. В частности, рост показателя рентабельности прибыли за год составил 16,0% по отношению к началу анализируемого

периода и в 2018 г. этот показатель сформировался на уровне 19,0%. Существенный рост наблюдается по рентабельности активов и рентабельности акционерного капитала и в 2018г. эти показатели составили 8,0% и 12,0% соответственно, рисунок 2.37.

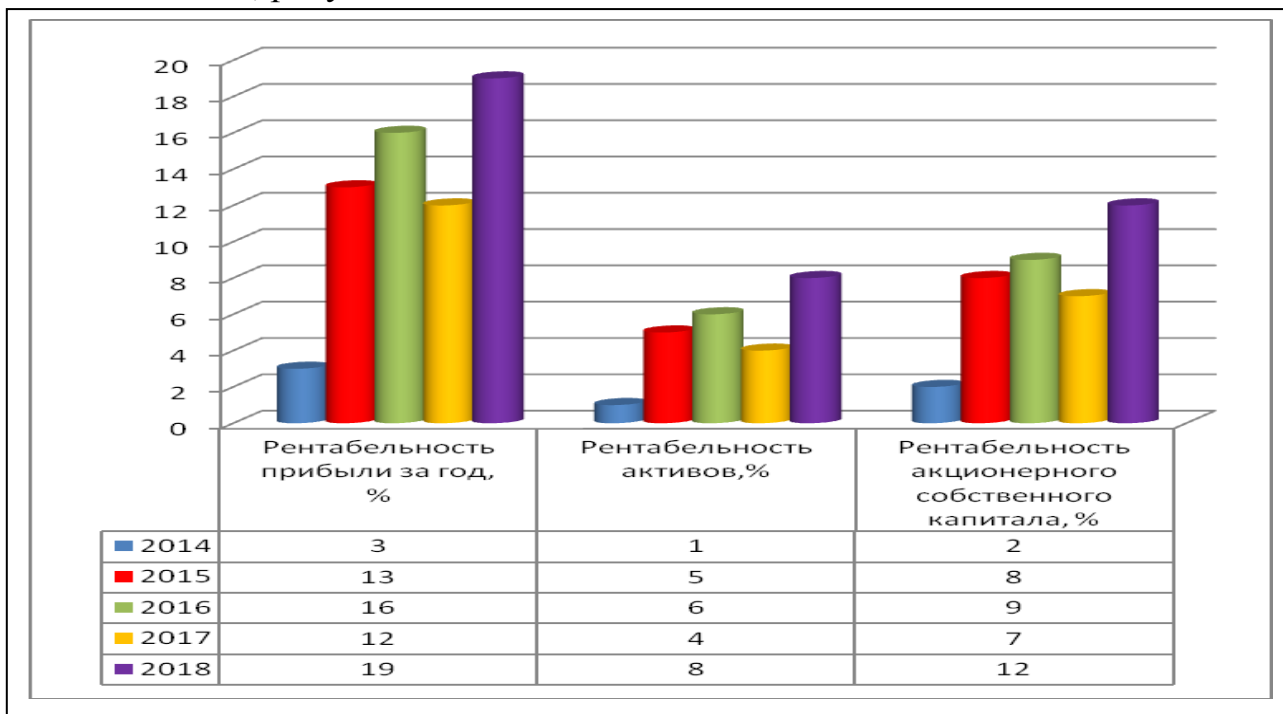


Рисунок 2.37- Динамика показателей рентабельности активов и акционерного собственного капитала на предприятии ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

Показатели ликвидности компании хоть и находятся в пределах нормативных значений, однако имеют тенденцию к снижению. В частности, коэффициент текущей ликвидности за анализируемый период снизился на 0,16 и составил на конец 2018г. 1,7. Не исключением является и коэффициент быстрой ликвидности, который показал такой же уровень снижения и составил 1.34 по данным на конец анализируемого периода, хотя по отношению к прошлому году эти показатели показали рост, рисунок 2.38.

Не менее важными показателями эффективности деятельности предприятия являются: Коэффициент EV / EBITDA-это отношение стоимости компании (определяется как сумма рыночной капитализации и чистого долга) на конец периода к приведенному показателю EBITDA за период; коэффициент

P / E –это отношение цены акции на конец периода к показателю прибыли в расчете на одну акцию, относящуюся к акционерам, за соответствующий период; коэффициент P/S-это отношение рыночной капитализации на конец периода к выручке от продаж соответствующего периода.

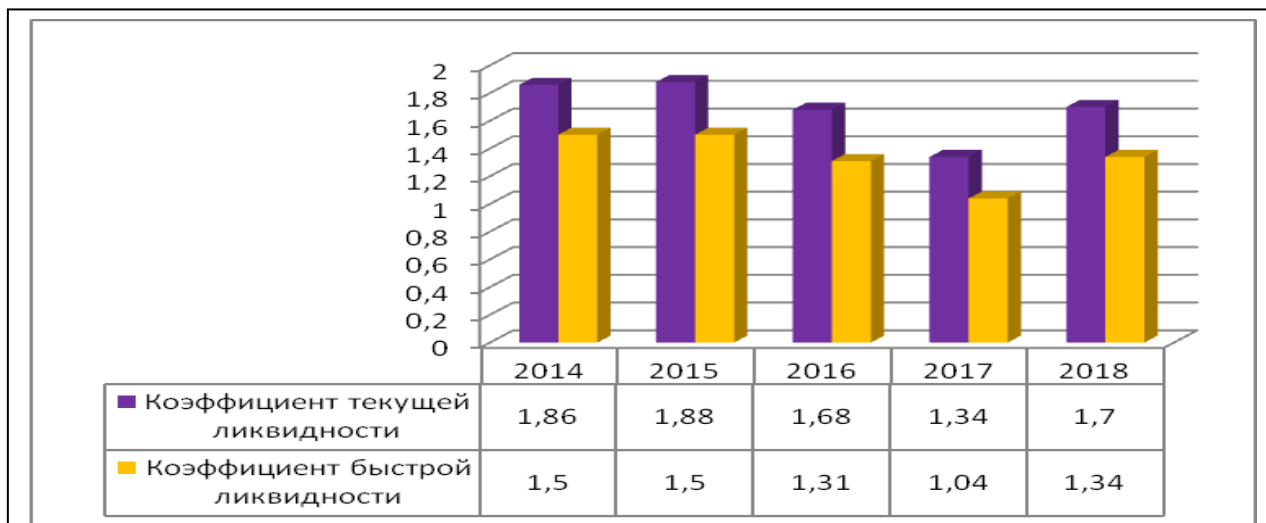


Рисунок 2.38- Динамика показателей ликвидности предприятия ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

На анализируемом предприятии за 2014-2018гг. коэффициенты P / E и P / S имеют тенденцию к снижению и по данным на конец анализируемого периода составили 2,3 и 0,4 соответственно. Единственный показатель с положительной динамикой- это коэффициент EV / EBITDA который к уровню 2014г. показал небольшой рост и составил на конец анализируемого периода 2,6, хотя годом ранее данный коэффициент сформировался на уровне 3,7, рисунок 2.39.

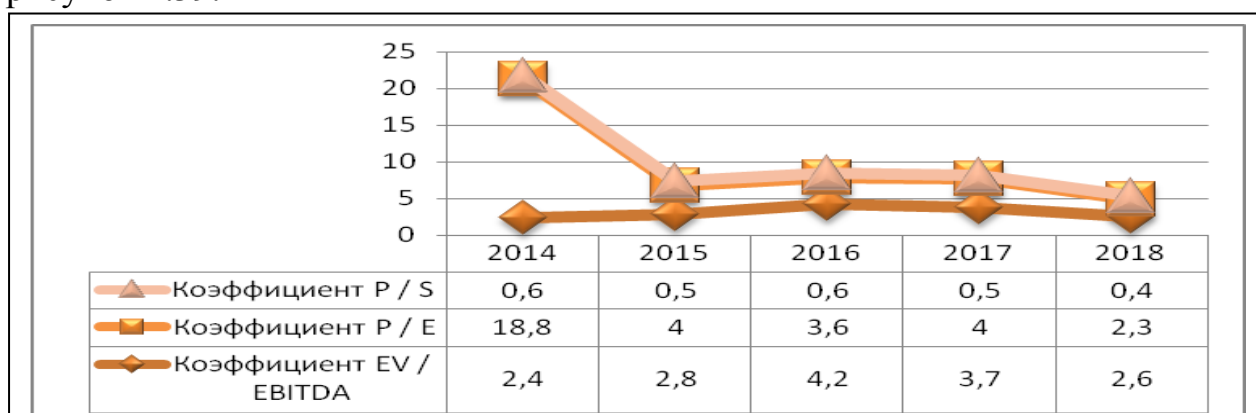


Рисунок 2.39-Динамика прочих коэффициентов предприятия ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

Рассмотрим динамику коэффициентов общего и чистого долга предприятия ПАО «Газпром» с 2014-2018гг. Данные показывают, что практически по всем показателям наблюдается рост, в частности, показатель отношение общего долга к сумме акционерного капитала и неконтролирующей доле участия увеличился на 1,0% к уровню начала анализируемого периода и по отношению к показателю прошлого года и в 2018г. составил 28,0%. На столько же произошло увеличение показателя отношения общего долга к сумме общего долга, акционерного капитала и неконтролирующей доле участия и на конец анализируемого периода он составил 22,0%. Показатель отношения общего долга к общим активам на протяжении анализируемого периода колеблется в пределах 18,0-19,0%, при этом на конец периода также замечен рост, рисунок 2.40.

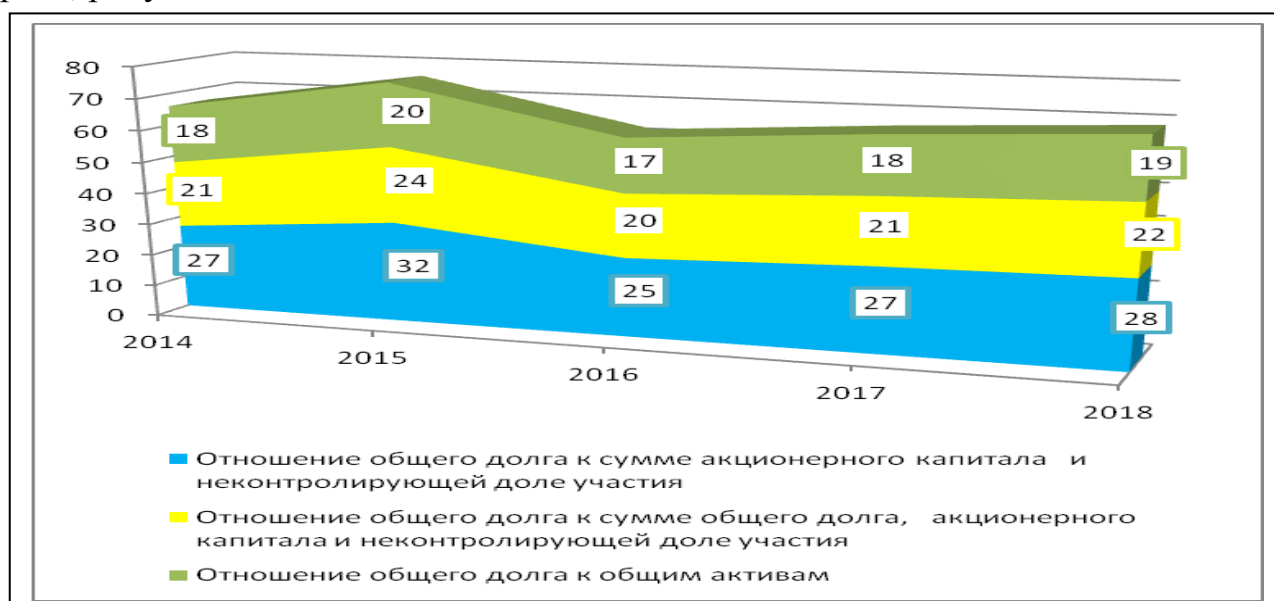


Рисунок 2.40- Динамика коэффициентов общего и чистого долга предприятия ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

Важными показателями в эффективности деятельности корпорации являются также показатели движения денежных средств. В компании ПАО «Газпром» с 2014-2018гг. чистые денежные средства от операционной деятельности наметили снижаться и на конец анализируемого периода показатель составил 1617384млн. руб., а это ниже уровня 2014г. на 15,57%, рисунок 2.41. Снижается и показатель чистых денежных средств и их

эквивалентов и в 2018г. показатель составил 849419 млн. руб., а это ниже уровня 2014г. на 18,18%, да и по отношению к прошлому году произошло снижение показателя на 2,25%, рисунок 2.41.

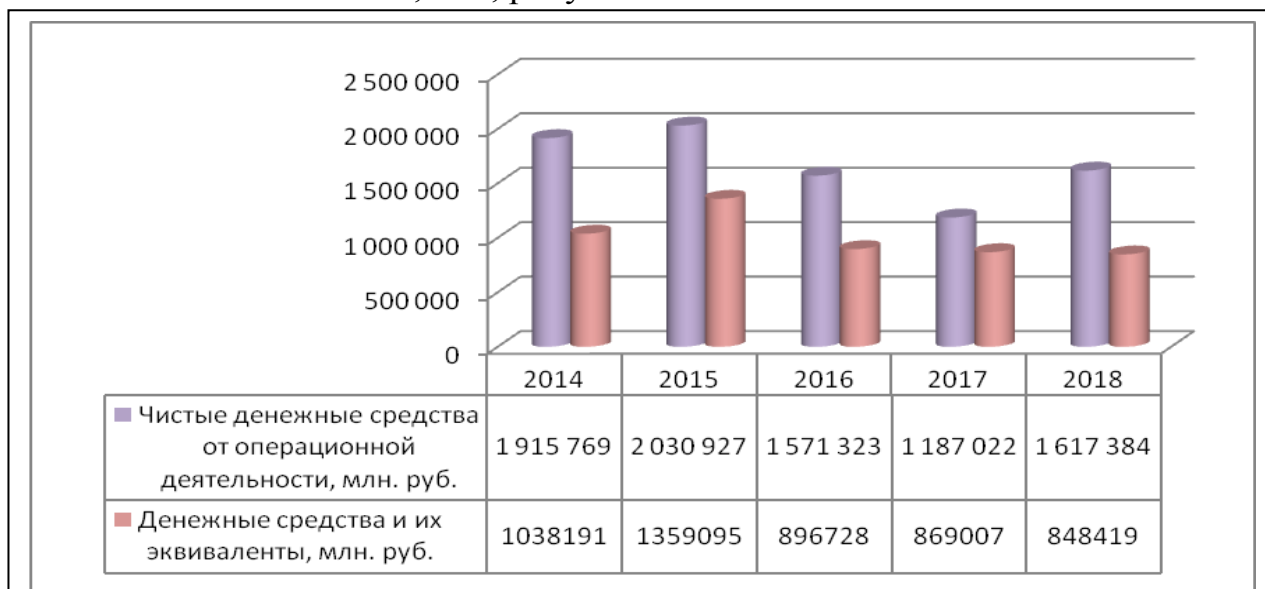


Рисунок 2.41-Динамика показателя чистых денежных средств от операционной деятельности и денежных средств и их эквивалентов предприятия ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности и чистые денежные средства, (использованные) полученные от финансовой деятельности имеют отрицательное значение на протяжении всего анализируемого периода. При этом, снижение минуса произошло по чистым денежным средствам от финансовой деятельности и на конец анализируемого периода показатель составил - 96070млн. руб. По инвестиционной деятельности минус увеличился и показатель сформировался на уровне - 1617718млн. руб., рисунок 2.42. Наблюдается также и рост затрат на капитальные вложения и в 2018г. они составили 1639474 млн. руб., а это выше показателя 2014г. на 377334млн. руб. За анализируемый период это самый высокий показатель капитальный затрат, чуть выше был показатель в 2015г. Интересную динамику показывает коэффициент самофинансирования, который похудел и по данным на конец анализируемого периода он составил 99,0%, по отношению к данным на 2014г. снижение составило 55,0%.

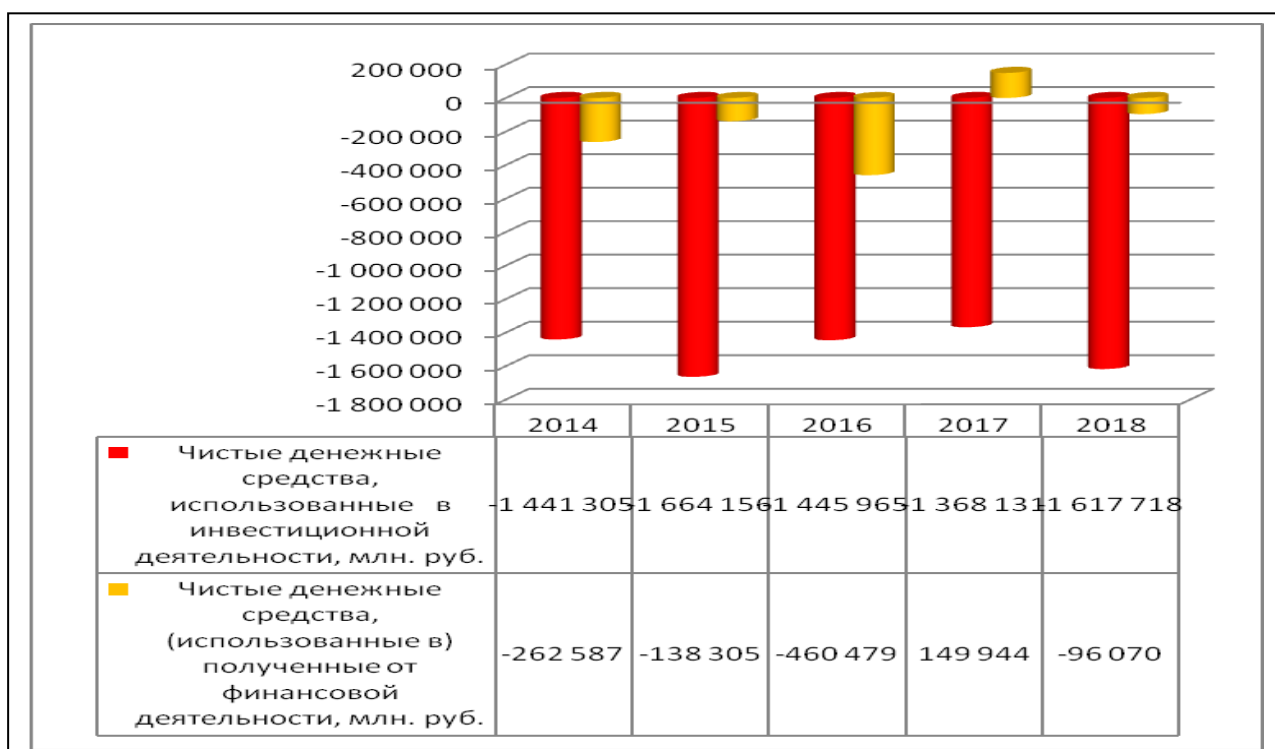


Рисунок 2.42-Динамика показателя чистых денежных средств от инвестиционной и финансовой деятельности предприятия ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

По сравнению с прошлым годом данный коэффициент показал рост, худшим за анализируемый период по данному показателю был 2017г., коэффициент самофинансирования был самым низким и составлял 84,0%, рисунок 2.43.

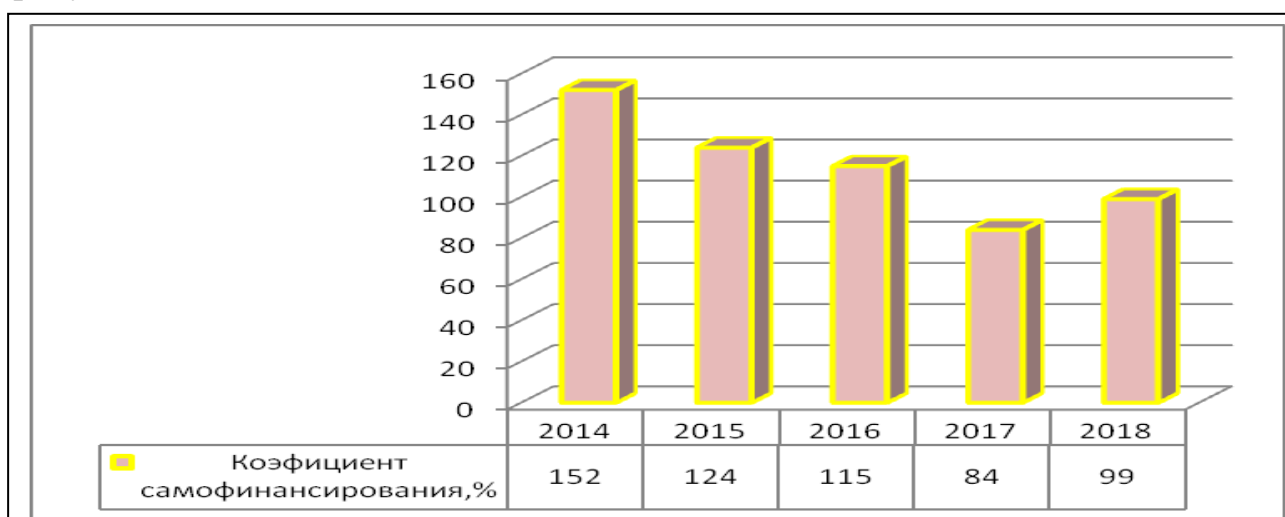


Рисунок 2.43- Динамика показателя коэффициента самофинансирования на предприятии ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

Итак, в целом оценка финансового состояния корпорации ПАО «Газпром» за 2014-2018гг. показала, что компания является достаточно успешной, наблюдается рост показателей продаж, прибыли предприятия, капитал компании также ежегодно увеличивается и наибольшая доля в структуре капитала приходится на собственные источники финансирования, что свидетельствует о платежеспособности компании. По не основной деятельности компания имеет минус – как по инвестиционной, так и по финансовой деятельности. Успешность компании, работающей в нефтегазовой отрасли подтверждают и кредитные рейтинги, которые дают положительную оценку ПАО «Газпром». В частности, рейтинговые агентства Standard & Poor's, Fitch Ratings, Moody's, Dagong, АКРА дают компании прогноз «стабильный» и «позитивный», таблица 2.3.

Таблица 2.3-Кредитные рейтинги ПАО «Газпром»[]

№ п/п	Рейтинговое агентство	Долгосрочный кредитный рейтинг в иностранной валюте	Дата присвоения рейтинга
1	Standard & Poor's	BBB- (прогноз «стабильный»)	27 февраля 2018 г.
2	Fitch Ratings	BBB- (прогноз «стабильный»)	25 сентября 2018 г.
3	Moody's	Baa2 (прогноз «стабильный»)	12 февраля 2019 г.
4	Dagong	AAA (прогноз «стабильный»)	30 октября 2018 г.
5	АКРА	AAA (прогноз «стабильный»)	31 января 2019 г.

Резюмируя выше изложенное второй главы диссертационного исследования можно сделать вывод, что в целом компании ПАО «Газпром» занимает лидирующие позиции на нефтегазовом рынке, при этом финансовый анализ показателей компании позволяет сделать вывод, что компания является достаточно финансово-стабильной, растут показатели объемов продаж, прибыли и рентабельности. Капитал компании также показывает ежегодный прирост, при этом по структуре капитал сформирован в основном за счет собственных источников финансирования, что свидетельствует об отсутствии

финансовой зависимости корпорации. Показатели ликвидности показывает небольшое снижение, хотя и находятся в пределах нормативных значений, растут дивиденды на акции корпорации, рост произошел и по прибыли, приходящейся на одну акцию. Не плохо построена система корпоративного управления, разработаны локальные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность компании, осуществляется взаимодействие с инвесторами, проводится внутренний и внешний аудит, развита закупочная деятельность, принимаются меры по предупреждению коррупционных преступлений и другое. Однако, представленный выше анализ системы корпоративного управления позволил выявить и ряд недостатков, которые целесообразно устранить и разработать систему мероприятий, позволяющих улучшить качество управления корпорацией. Для того, чтобы подробнее определить основные направления совершенствования данного вида деятельности, перейдем к следующей главе диссертационного исследования.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГАЗПРОМ»

3.1. Лучшие практики корпоративного управления российских предприятий

(по данным национального индекса корпоративного управления)

3.2. Мероприятия по совершенствованию системы корпоративного управления ПАО «Газпром»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

(примерный)

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12.12.93 г.(с изм.);
2. Об акционерных обществах [Электронный ресурс]: федеральный закон. от 26.12.1995г. № 208-ФЗ (ред. от 04.11.2019г.)– Режим доступа: http://www.consultant.ru/popular/stockcomp/29_4.html#p1037(дата обращения:10.12.2019).

3. Арбитражное судопроизводство РФ. Споры , рассмотренные арбитражным судом РФ[Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://stat.xn----7sbqk8achja.xn--p1ai/stats/arb/t/42/s/1>(дата обращения:10.11.2019).
4. Антикоррупционная политика ПАО «Газпром»// Утверждена 15 ноября 2016 года;
5. Бочарова И.Ю. Корпоративное управление: учебник для вузов / И.Ю. Бочарова. – М.: Инфра-М, 2014. – 368 с.
6. Белых В. С. О корпорации, корпоративных отношениях и корпоративном праве, 2010 // [Электронный ресурс]: «Интернет портал по безопасности», режим доступа: http://secandsafe.ru/pravovaya_baza/blogi/yuridicheskaya_bezопасnost/o_korporacii_korporativnyh_otnosheniyah_i_korporativnom_prave (дата обращения: 01.12.2018).
7. Боттаев А.Ю. Влияние инструментов корпоративного управления на компании нефтяной промышленности // Интернет-журнал «Науковедение» Том 8, №1 (2016). [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/08EVN116.pdf>. - 12.10.2016. (дата обращения: 01.11.2018).
8. Бутова Т.В. Особенности корпоративного управления в отечественных компаниях с государственным участием / Т.В. Бутова, Х.П. Харчилова // Сборник научных статей в 3х частях. Фин. Ун-т при Правительстве РФ (Фин. Ун-т). Москва. – 2015 г. – С. 60-74.
9. Большой энциклопедический словарь - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vedu.ru/bi-gencdic/30323/>(дата обращения: 15.10.2018);
- 10.Брейли Ричард, Майерс Стюарт, Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. Н. Барышниковой. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016г.
- 11.Веснин В.Р. Корпоративное управление: учеб. пособие / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – М.: Инфра-М, 2013. – 272 с.

12. Выкуп акций по требованию акционеров (принудительный выкуп акций) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.auroga-consult.ru/services/issuer/info/forced_buyout.html (дата обращения: 12.10.2018);
13. Гражданский кодекс Российской Федерации. часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ (с изм. от 3 августа 2018).г. [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://base.garant.ru/10164072/#ixzz5XIBCLf1y> (дата обращения: 12.11.2018);
14. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления: учеб. пособие / А.Г. Дементьева; Московский государственный институт международных отношений (МГИМО-Университет). – М.: Магистр, 2014. – 575 с.
15. Дивидендная политика ПАО «Газпром»//Утверждена 27 октября 2010 года;
16. Кодекс корпоративного поведения [Электронный ресурс]: распоряжение ФКЦБ России № 421/Р от 04.04.2002. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=36269> (дата обращения: 12.11.2018).
17. Кодекс корпоративного управления [Электронный ресурс]: письмо ЦБ РФ №06-52/2463 от 10.04.2014 г. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=162007;fid=134;dst=100005;rnd=203280.7943983171135187;;ts=020328043668665643781424> (дата обращения: 15.11.2018).
18. Корпоративное управление: учеб. пособие для вузов / В.Г. Антонов [и др.]; под ред. В.Г. Антонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Форум, 2010. – 288 с.
19. Корпоративное управление [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/> (дата обращения: 10.10.2019);

20. Капитализация российских компаний ММВБ [Электронный ресурс]:
Режим доступа: https://smart-lab.ru/q/shares_fundamental/?field=market_cap
(дата обращения: 18.11.2019);
21. Кодекс корпоративного управления ПАО «Газпром» // Утвержден
30 июня 2017 года;
22. Кодекс корпоративной этики ПАО «Газпром» // Утвержден 25 февраля
2014 года, с изменениями от 20 августа 2019 года;
23. Корпоративное управление/учебник под ред. С.И. Сергейчик, И.С.
Антонова. Томский политехнический университет, 2016г.
24. Кочетков, Г. Б., Супян В. Б., Корпорация: Американская модель. -
ПИТЕР, 2015г.
25. Кембриджский словарь - [Электронный ресурс]. Режим доступа:
<http://dictionary.cambridge.org/> (дата обращения: 10.12.2018).
26. Лидеры бизнеса: инвестиционная активность [Электронный ресурс]:
Режим доступа: <https://raexpert.ru/ratings/expert400/2018/part3/> (дата
обращения: 1.12.2018)
27. Лучшие и худшие акции нефтегазового сектора. БКС Экспресс //
[Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/nftegazovye-kompanii-goda> (дата обращения: 20.12.2018).
28. Лазарева Анна Игоревна. Инвестиционная деятельность Российских и
зарубежных нефтегазовых компаний. // Управление экономическими
системами: электронный научный журнал. 2/2018г. [Электронный
ресурс]: Режим доступа: <http://www.uecs.ru> (дата обращения: 21.12.2018).
29. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие для вузов /
С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова; под ред. С.А.
Орехова. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 440 с.
30. Официальный сайт компании ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] –
Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/about/> (дата обращения
10.10.2019);

31. Оценка корпоративного управления в публичных акционерных обществах с участием Российской Федерации, акции которых обращаются на организованном рынке ценных бумаг 2018 год //Ассоциация профессиональных инвесторов(АПИ);
32. Опубликован Национальный индекс корпоративного управления 2018 [Электронный ресурс]: Режим доступа: https://zakon.ru/blog/2018/12/24/opublikovan_nacionalnyj_indeks_korporativnogo_upravleniya_2018(дата обращения: 18.11.2019);
33. О кодексе корпоративного управления [Электронный ресурс]: письмо ЦБ РФ от 10.04.14 № 06- 52/2463. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=162007;fld=134;dst=100010;rnd=177853.6882187819574028;;ts=01778538607419347390532> (дата обращения: 10.10.2018);
34. Правовое положение акционерных обществ: учеб. пособие [Электронный ресурс]: Allpravo.Ru, 2003. – Режим доступ: <http://www.allpravo.ru/library/doc99p/instrum1146/item1173.html> (дата обращения: 10.10.2018);
35. Положение об Общем собрании акционеров ПАО «Газпром»// Утверждено 30 июня 2016 года, с изменениями от 28 июня 2019 года;
36. Принципы определения размера вознаграждения членам Совета директоров//Утверждено 30 июня 2016 года, с изменениями от 28 июня 2019 года;
37. Положение о Комитете Совета директоров по аудиту ПАО «Газпром» //Утверждено 25 февраля 2014 года;
38. Положение о Правлении ПАО «Газпром»//Утверждено 30 июня 2016 года, с изменениями от 28 июня 2019 года;
39. Положение о Председателе Правления ПАО «Газпром»// Утверждено 30 июня 2017 года;

40. Положение о Ревизионной комиссии ПАО «Газпром»// Утверждено 28 июня 2013 года;
41. Политика по организации и проведению внешнего аудита ПАО «Газпром», дочерних обществ и организаций// Утверждена 15 ноября 2016 года;
42. Порядок оформления предложений и требований акционеров, связанных с созывом Общего собрания акционеров ПАО «Газпром»//Утвержден 22 декабря 2016 года;
43. Политика управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром»// Утверждена 25 декабря 2018 года;
44. Политика ПАО «Газпром» в области качества// Утверждена 20 сентября 2017 года;
45. Положение о раскрытии информации ПАО «Газпром»//Утверждено 29 марта 2017 года, с изменениями от 22 августа 2018 года;
46. Типовое соглашение о конфиденциальности с акционером ПАО «Газпром»//Утвержден 8 декабря 2016 года, с изменениями от 27 сентября 2018 года;
47. Положение о контроле за соблюдением требований законодательства в сфере противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком в ПАО «Газпром»//Утверждено 19 ноября 2019 года;
48. Положение о «Горячей линии» по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции и хищениям в Группе «Газпром»// Утверждено 4 сентября 2014 года;
49. Политика ПАО «Газпром» в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, безопасности дорожного движения//Утверждена 17 сентября 2019 года;
50. Политика ПАО «Газпром» в области энергетической эффективности и энергосбережения// Утверждена 11 октября 2018 года;

51. Райзберг, Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. «Современный экономический словарь». — М., ИНФРА-М, 2011.
52. Россия в цифрах. Статистический ежегодник. 2019г. [Электронная версия] Режим доступа: www.gks.ru; (дата обращения: 10.11.2019)
53. Российская модель корпоративного управления [Электронная версия]- Режим доступа: <https://psyera.ru/3721/rossiyskaya-model-korporativnogo-upravleniya>(дата обращения: 10.10.2018);
54. Сидоров Александр. Аналитический обзор нефтегазового сектора РФ в 2018г. Инвестиционная компания Велес Капитал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.veles-capital.ru>(дата обращения: 19.12.2018).
55. Топ-10 в нефтяной и нефтегазовой промышленности [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://raexpert.ru/ratings/expert400/2018/part2> (дата обращения: 11.11.2018);
56. Устав ПАО «Газпром»// Утвержден 26 июня 2015 года, с изменениями от 28 июня 2019 года;
57. Что такое корпорация? [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://businessman.ru/new-chto-takoe-korporaciya-opredelenie-modeli-primery.html> (дата обращения: 15.11.2018);

ПРИЛОЖЕНИЯ