

Сергеечева А.С.
**ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В ПАО «ГАЗПРОМ»**

В статье представлены результаты исследования качества и особенностей корпоративного управления в ПАО «Газпром». Обоснована необходимость процесса формирования корпоративных отношений, базирующихся на принципе эффективности, а также совершенствования корпоративного управления. Выделены проблемы, «тормозящие» развитие корпоративного управления, обозначены его отрицательные черты.

Ключевые слова: корпоративное, управление, инвестиционная привлекательность, Кодекс корпоративного управления.

Sergeecheva A.S.
**ANALYSIS OF CORPORATE MANAGEMENT PECULIARITIES
AT PJSC «GAZPROM»**

The article discusses results of the research on quality and peculiarities of corporate management at PJSC «Gazprom». The author justifies the necessity for the formation of corporate relations based on the efficiency principle, and for improvement of corporate management. The article also defines problems «slowing down» the development of corporate management and designates its negative features.

Keywords: corporate management, investment attractiveness, Code of corporate management.

Руководство ПАО «Газпром» – эффективная команда управленцев высшего уровня. Приоритетными направлениями корпоративной политики менеджмента ПАО «Газпром» являются принципы повышения конкурентоспособности компании, эффективного расходования средств и роста капитализации.

В команду топ-менеджмента компании входят ведущие эксперты нефтяной, финансовой, экономической, управленческой, научной, производственной и HR-отраслей.

Корпоративное управление ПАО «Газпром» включает в себя иерархическую структуру, которая состоит из Совета директоров, органа исполнительной власти и состава акционеров.

Основными субъектами корпоративного управления ПАО «Газпром» являются органы управления и контроля (Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Председатель Правления и Ревизионная комиссия), внешний аудитор.

Независимую проверку финансово-хозяйственной деятельности компании проводит внешний аудитор.

Основные принципы корпоративного управления «Газпрома» закреплены в кодексе корпоративного управления (поведения) ОАО «Газпром», утвержденном Общим собранием акционеров ОАО «Газпром» 28 июня 2002 г.

Корпоративное управление ПАО «Газпром» направлено, в первую очередь, на неукоснительное соблюдение прав всех акционеров. На основе справедливого отношения к акционерам, защиты их прав и интересов вне зависимости от количества принадлежащих им акций построены ключевые внутренние документы «Газпрома».

В 2015 г. Общим собранием акционеров ПАО «Газпром» был утвержден Кодекс корпоративного управления, который разрабатывался в соответствии с Кодексом корпоративного управления Центрального банка Российской Федерации (Банка России), общепринятыми стандартами и принципами корпоративного управления и основными задачами деятельности Компании.

Одной из самых важных составляющих управления является организация труда работников. В этом направлении возникает несколько основных задач:

- добиться высокой эффективности труда;
- противодействовать оппортунистическому поведению работников;
- обеспечить оптимальный кадровый состав.

От решения этих проблем зависит в первую очередь себестоимость готовой продукции: чем эффективнее труд, тем выше качество и ниже затраты. Таким образом, продукт, сделанный более ответственным и профессиональным работником, приобретает ощутимое преимущество перед конкурентами [1, с. 264].

Другой не менее важной составляющей эффективного корпоративного управления является организация прозрачной и взаимовыгодной работы с партнерами и клиентами. Как известно, корпорации активно используют инструменты коммерческого кредита, ссуды, банковского кредита и так далее. Таким образом, между хозяйствующими субъектами возникают тесные связи взаимных обязательств.

Корпоративное управление ПАО «Газпром» характеризуется наличием одного основного акционера в лице ПАО «Газпром». Ему принадлежит 95,68% акций. Остальной пакет обыкновенных акций распределен между миноритарными акционерами – физическими и юридическими лицами, что в целом определяет распределение баланса сил между различными участниками корпоративных взаимоотношений.

Корпоративное управление в ПАО «Газпром» основывается на принципе устойчивого развития и повышения стоимости акционерного капитала «Газпром нефти» в долгосрочной перспективе. Компания реализует данный принцип через систему ответственного взаимодействия и построения доверительных отношений с работниками, поставщиками,

клиентами, а также жителями в регионах присутствия [2, с. 94].

Корпоративное и социальное управление направлено на обеспечение ПАО «Газпром» эффективной защиты прав и интересов своих акционеров, справедливого отношения к ним, прозрачности принятия решений собственными органами управления, профессиональной и этической ответственности членов органов внутреннего управления и контроля перед ПАО «Газпром».

Практика корпоративного управления ПАО «Газпром» с точки зрения защиты прав акционеров характеризуется следующими положительными аспектами:

- расширены полномочия Совета директоров Компании в части принятия решений по существенным сделкам;
- к аудиту финансовой отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) и российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ) привлечена общепризнанная аудиторская компания, избранная на конкурсной основе, – АО «ПвК Аудит»;
- при определении размера дивидендов ПАО «Газпром» ориентируется на показатели чистой прибыли, определяемой по МСФО;
- информация к годовому Общему собранию акционеров размещается на интернет-сайте Компании.

Как показало исследование, в качестве положительной практики деятельности органов управления и контроля крупной корпоративной структуры можно выделить следующее:

- в состав Совета директоров избираются независимые директора;
- заседания Совета директоров проводятся регулярно, в достаточном количестве и в соответствии с заранее утвержденным планом работы;
- порядок подготовки проведения заседания Совета директоров обеспечивает членам Совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению;
- в рамках Совета директоров созданы Комитет по аудиту, Комитет по кадрам и вознаграждениям. Деятельность Комитетов регулируется соответствующими Положениями.

По инициативе ПАО «Газпром» проведен независимый аудит корпоративного управления в подконтрольных компаниях, акции которых свободно обращаются на организованном рынке ценных бумаг и (или) которые осуществили (осуществляют) публичное размещение облигаций и иных ценных бумаг [3, с. 17].

В связи с проведенным аудитом в ПАО «Газпром» назрел вопрос о разработке поэтапного плана мероприятий, направленных на формирование оптимальной модели корпоративного управления, учи-

тывающий специфику деятельности.

Сравнительный анализ действующих стандартов корпоративного управления в ПАО «Газпром» и положений Кодекса корпоративного управления, одобренного Советом директоров Банка России 21 марта 2014 г. показал, что практика корпоративного управления в ПАО «Газпром» в большей части соответствует рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления. Данное обстоятельство подтверждено и результатами независимого комплексного аудита практики корпоративного управления ПАО «Газпром», проведенного с привлечением специализированных организаций.

Таким образом, корпоративное управление в ПАО «Газпром» направлено в первую очередь на неукоснительное соблюдение прав всех акционеров. На принципе справедливого отношения к акционерам, защиты их прав и интересов вне зависимости от количества принадлежащих им акций.

Корпоративное управление ПАО «Газпром» отвечает высоким стандартам и требованиям и направлено на реализацию принципов открытости и общедоступности информации о ПАО «Газпром», обеспечения соблюдения баланса интересов миноритарных и мажоритарных акционеров.

В рамках совершенствования практики корпоративного управления в ПАО «Газпром» реализуется план мероприятий по внедрению рекомендаций НП «Российский институт директоров», а также ведет работу по внедрению рекомендаций Кодекса корпоративного управления, одобренного Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года [4, с. 25].

Помимо внедрения ключевых рекомендаций Кодекса корпоративного управления в ПАО «Газпром» осуществляется внедрение таких решений в корпоративном управлении как проведение стратегических и рабочих сессий с участием членов Совета директоров ПАО «Газпром» и топ-менеджеров.

ПАО «Газпром» также принимает активное участие в совершенствовании нормативного регулирования в области корпоративного управления, являясь участником различных групп и круглых столов в данной сфере. В частности, представители ПАО «Газпром» являются членами подгруппы по правовому регулированию корпоративных отношений Рабочей группы по созданию международного финансового центра в Российской Федерации, членами Комитета эмитентов акций ЗАО «ФБ ММВБ».

Таким образом, в системе корпоративного управления в ПАО «Газпром» выявлены следующие основные проблемы:

- Диспропорция между заявленными целями организации и

распределением ресурсов;

- Структурная напряженность;
- Доминирование вертикальных связей в ущерб горизонтальным.

Для их решения целесообразно разработать организационно-экономические мероприятия, направленные на совершенствование корпоративного управления на основе внедрения рекомендаций Кодекса корпоративного управления в целях повышения его качества и эффективности.

Библиографический список

1. Корпоративное управление: вопросы практики и оценки российских компаний / О.В. Бандалюк, И.В. Березинец, А.В. Бухвалов и др. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2012. – 328 с.
2. Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели. Экспертно-аналитический доклад. – М.: Норма, 2011.
3. Саломатина, Е.В. Российская практика корпоративного управления / Е.В. Саломатина // Российское предпринимательство. – 2014. – № 1 (247).
4. Степанова, А.Н., Кузьмин, С.А. КУ и операционная эффективность российских компаний / А.Н. Степанова, С.А. Кузьмин // Корпоративные Финансы. – 2011. – № 4 (20).