



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

АНАЛИЗ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
96,7% % авторского текста

Работа **рекомендована** к защите
«17» января _____ 2023 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
Рябчук П.Г.

Выполнил:
студент группы ЗФ-309-147-2-1
Рева Евгений Петрович

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Корнеев Д.Н.

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ		3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ		10
1.1. Сущность и значение корпоративного управления для развития бизнеса организации.....		10
1.2. Национальные модели корпоративного управления организации.....		21
1.3. Инструменты анализа качества корпоративного управления организации.....		33
Выводы по 1-ой главе.....		39
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГАЗПРОМ» - АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧЕЛЯБИНСК»		41
2.1. Анализ качества корпоративного управления ПАО «Газпром» - АО «Газпром газораспределение Челябинск».....		41
2.2. Мероприятия по повышению качества корпоративного управления ПАО «Газпром» - АО «Газпром газораспределение Челябинск».....		62
2.3. Итоги практической работы по повышению качества корпоративного управления ПАО «Газпром» - АО «Газпром газораспределение Челябинск».....		65
Выводы по 2-ой главе.....		70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ		78
ПРИЛОЖЕНИЯ		86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Актуальность исследования проблем формирования и развития корпоративного управления в российских компаниях объясняется несколькими причинами.

Приоритетными направлениями и задачами современного этапа развития российской экономики являются повышение ее конкурентоспособности, эффективности, инвестиционной привлекательности и обеспечение стабильного экономического роста.

Важным фактором роста эффективности и инвестиционной привлекательности компаний и увеличения их стоимости, наряду с набором фундаментальных факторов, является создание качественной системы корпоративного управления, обеспечивающей надежную защиту прав акционеров и потенциальных инвесторов.

Актуальность развития корпоративного управления значительно увеличивается в условиях широкого распространения в настоящее время в России такой формы финансирования инвестиций как первичное размещение акций компании на фондовом рынке среди широкого круга инвесторов (IPO - initial public offer) и постепенного формирования крупных институциональных инвесторов (пенсионных фондов, страховых компаний, паевых инвестиционных фондов). Концентрируя значительные финансовые ресурсы и направляя их на инвестиции в ценные бумаги российских компаний, институциональные и другие категории инвесторов проявляют все больший интерес к состоянию корпоративного управления в этих компаниях как к фактору, влияющему на уровень рисков инвестирования, с одной стороны, и способствующему росту стоимости - с другой.

Вместе с тем, эффективность и инвестиционная привлекательность многих российских компаний в настоящее время находятся на невысоком уровне, что связано с отсутствием или неразвитостью их систем корпоративного управления, призванных решать проблему согласования

интересов всех участников корпорации с целью обеспечения эффективности ее деятельности в долгосрочной перспективе.

В настоящее время также существует необходимость в развитии инструментов, позволяющих оценить качество корпоративного управления в компаниях и тем самым обеспечить инвесторов необходимой информацией для принятия обоснованных и взвешенных решений о целесообразности вложения их средств в эти компании. Кроме того, использование таких инструментов оценки актуально и для самих компаний для определения направлений совершенствования своей практики корпоративного управления.

Потребность в создании эффективных механизмов корпоративного управления во многих компаниях возникает также в связи с передачей основателями и сегодняшними доминирующими собственниками функций управления профессиональным наемным менеджерам. Кроме того, многие контролирующие акционеры заинтересованы в обеспечении ликвидности своего капитала, а также в определении рыночной оценки стоимости их бизнеса, которая может использоваться в качестве прозрачного и понятного критерия эффективности управления.

Однако, несмотря на достаточную разработанность данной проблемы в настоящее время не существует общепризнанной и законченной теоретической концепции корпоративного управления, что в первую очередь проявляется в отсутствии утвердившегося определения понятия корпоративного управления. Это связано, в частности, с тем, что корпоративное управление представляет собой весьма сложный объект исследования, находящийся в междисциплинарной плоскости и пересекающийся с проблематикой таких областей знания как теория финансов, институциональная экономика, юриспруденция и др.

Степень разработанности темы. Проблемы взаимосвязи между эффективностью деятельности компании и качеством корпоративного управления нашли отражение во многих исследованиях, которые в

зависимости от используемого подхода к выбору параметров, оценивающих качество корпоративного управления, можно разделить на две группы.

В исследованиях второго типа рассматривается влияние на стоимость компании (или другие показатели эффективности деятельности) качества ее системы корпоративного управления в целом, комплексная оценка которого проводится с использованием различного рода рейтингов (индексов). Здесь можно выделить работы как зарубежных авторов - П. Гомперс, Дж. Ишии, Э. Метрик [Gompers, Ishii, Metrick, 2003]; С. Байнер, У. Дробетц, М. Шмид, Х. Циммерман [Beiner, Drobetz, Schmid, Zimmermann, 2005]; Л. Браун, М. Кэйлор [Brown, Caylor, 2005]; У. Дробетц, А Шильхофер, Х. Циммерман [Drobetz, Schillhofer, Zimmermann, 2003]; Б. Блэк, И. Лав, А. Рачинский [Black, Love, Rachinsky, 2005]; Б. Блэк [Black, 2001]; Л. Клаппер, И. Лав [Klapper, Love, 2002]; У. Ким, Б. Блэк, Х. Йэнг, К. Парк [Kim, Black, Jang, Park, 2005]; так и российских - С. Гуриев, О. Лазарева, А. Рачинский, С. Цухло (2003); А. Рачинский [Rachinsky, 2003]; П. Старюк (2005).

Вместе с тем, в настоящее время в меньшей степени освещены вопросы классификации подходов к оценке влияния качества корпоративного управления на эффективность деятельности компании. Среди авторов работ по данной проблеме необходимо выделить следующих: М. Рое [M. Roe], К. Гуглер [K. Gugler], М. Бехт [M. Becht], С. Бхагат [S. Bhagat], П.Ю. Старюк, Р.М. Энтов, А.А. Яковлев.

Следует отметить также невысокую степень разработанности вопросов, посвященных использованию и развитию различных инструментов оценки качества корпоративного управления, в частности, аудита и рейтингов корпоративного управления.

Подтверждением актуальности данного исследования является **противоречие**, свидетельствующее о необходимости рационализации подхода к функционированию корпоративного управления организации.

Проблема исследования заключается в поиске эффективных мероприятий по повышению качества корпоративного управления организацией.

Актуальность и проблема обусловили выбор темы нашего исследования: **«Анализ качества корпоративного управления организации».**

Объект исследования: процесс корпоративного управления ПАО «Газпром» - АО «Газпром газораспределение Челябинск».

Предмет исследования: анализ качества корпоративного управления ПАО «Газпром» - АО «Газпром газораспределение Челябинск».

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка мероприятий по повышению качества корпоративного управления ПАО «Газпром» - АО «Газпром газораспределение Челябинск».

Гипотеза исследования: эффективность процесса процесс корпоративного управления ПАО «Газпром» - АО «Газпром газораспределение Челябинск» значительно повысится, если будут:

- определены инструменты анализа качества корпоративного управления организации;

- разработаны и реализованы мероприятия по повышению качества корпоративного управления ПАО «Газпром» - АО «Газпром газораспределение Челябинск».

В соответствии с целью, поставленной в работе, а также объектом, предметом и выдвинутой гипотезой, были сформулированы следующие **задачи исследования:**

1. Изучить сущность и значение корпоративного управления для развития бизнеса организации.

2. Рассмотреть национальные модели корпоративного управления организации.

3. Выявить эффективные инструменты анализа качества корпоративного управления организации.

4. Разработать и реализовать мероприятия по повышению качества корпоративного управления ПАО «Газпром» - АО «Газпром газораспределение Челябинск».

Теоретико-методологическая основа.

К исследованиям такого типа относятся работы следующих авторов: М. Бехт, П. Болтон, А. Роель [Becht, Bolton, Roell, 2002]; К. Гуглер [Gugler, 2001]; А. Шляйфер, Р. Вишни [Shlifer, Vishny, 1997]; О. Харт [Hart, 1983]; М. Дженсен, К. Мерфи, Э. Уорак [Jensen, Murphy, Wruck, 2004]; Дж. Бирд, К. Хикман [Byrd, Hickman, 1992]; Э. Фич, А. Шивдасани [Fich, Shivdasani, 2004]; Л. Зингалес [Zingales, 1994]; Д. Дэнис, Дж. МакКоннел [Denis, McConnel, 2003]; М. Дженсен, У. Меклинг [Jensen, Meckling, 1976]; Р. Штульц [Stulz, 1988]; Р. Морк, А. Шляйфер, Р. Вишни [Morck, Shleifer, Vishny, 1988] и др.

Положения, выносимые на защиту:

1. Сформулированы ключевые характеристики и особенности страновых моделей корпоративного управления: совет директоров, концентрация собственности, организация корпоративного контроля, индекс коррупции, защита прав собственности, уровень открытости компании / финансовая прозрачность.

2. Найдены ключевые недочеты в сфере корпоративного управления: прозрачности и раскрытия информации, защиты прав акционеров, гендерного разнообразия советов директоров, выполнения рекомендаций по доле независимых директоров.

3. Выявлены инструменты анализа качества корпоративного управления организации и разработаны мероприятия по повышению качества.

Научная новизна исследования основана на результатах, представленных в работе и состоит в следующем: в обосновании тенденции конвергенции национальных моделей корпоративного управления в условиях разнообразия институциональных сред в глобальной экономике

Теоретическая значимость исследования заключается в разработанных фундаментальных положениях экономической теории, концептуальные основы корпоративного управления, научные результаты исследований зарубежных и российских ученых по проблемам корпоративного управления и оценки его качества, а также институциональные решения государства в этой области.

Практическая значимость исследования определяется следующим: в мероприятиях по повышению качества корпоративного управления ПАО «Газпром» - АО «Газпром газораспределение Челябинск».

Методы исследования:

Достижение поставленных целей и задач работы реализуется при помощи общетеоретических, эмпирических и статистических методов исследования: общенаучного метода системного анализа имеющихся научно-педагогических, философских источников и нормативно-правовой базы; диалогического метода опроса и анкетирования, а также экспериментальных исследований в формате проведения естественного эксперимента с последующим количественным математико-статистическим анализом полученных сведений.

База исследования: Публичное акционерное общество «Газпром» - акционерное общество «Газпром газораспределение Челябинск».

454080, г. Челябинск, ул. Сони Кривой, 69-а

454080, г. Челябинск, ул. Энтузиастов, 11-а

Тел. 8 (351) 247-90-21 Факс 8 (351) 247-91-40 E-mail: chel@gazcom74.ru

Этапы исследования:

Первый этап (2019-2021 гг.): выявление проблемы исследования и степени ее разработанности в отечественной и зарубежной теории и практике. Анализ литературы в области корпоративного управления, обоснование положительных и отрицательных характеристик системы.

Второй этап (2021 г.): изучение теоретико-методологических основ использования корпоративного управления, а также критериев оценки и экспертизы качества.

Третий этап (2021-2022 г.): выявление особенностей корпоративного управления.

Четвертый этап (2022 г.): формулировка идеи практической работы.

Пятый этап (2022-2023 гг.): проведение формирующего и заключительного этапов практической работы. Аналитическая исследовательская работа с результатами, полученными по итогам серии экспериментальных наблюдений.

Шестой этап (2022-2023 гг.): подготовка и публикация результатов исследования в ведущих научных изданиях. Представление результатов исследования научному сообществу, посредством выступления автора на международных научно-практических конференциях. Систематизация, обобщение и оформление результатов исследования.

Апробация результатов исследования осуществлена в процессе обсуждения промежуточных и окончательных результатов на совещаниях и советах ПАО «Газпром» - АО «Газпром газораспределение Челябинск».

1. Рева Е.П. Сущность и значение корпоративного управления для развития бизнеса организации / Е.П. Рева / В сборнике: Национальная безопасность и молодёжная политика. вместе вне зависимости материалы всероссийской научно-практической конференции. 2021. С. 87-97.

2. Рева Е.П. Национальные модели корпоративного управления организации / Е.П. Рева //Современные исследования социальных проблем - 2022. -Т.7.- № 6.- С. 30-45.

3. Рева Е.П. Инструменты анализа качества корпоративного управления организации / Е.П. Рева //-М.: Издательский центр «Академия», 2023. С. 118-122.

Структура и объем работы: наша работа состоит из введения двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ

Управление – процесс целенаправленного воздействия на систему (механическую, технологическую, биологическую, социальную), в результате которого достигается ее упорядоченность, развитие в соответствии с поставленными целями [2].

Корпоративное управление, в котором рассматриваются проблемы корпоративного управления, возникло в результате разделения функций собственности и управления. Однако все еще существуют существенные различия в толковании понятия «корпоративное управление» в российских и зарубежных изданиях. Дж. Соломон в своей работе показывает, что не существует единого общепринятого определения корпоративного управления. Определения варьируются от страны к стране. Некоторые авторы понимают корпоративное управление как все внутренние процессы управления компанией, в то время как другие ограничивают эту концепцию функционированием совета директоров.

В узком смысле корпоративное управление рассматривается как отношения между компанией и акционерами, такой подход является традиционным. Общепринятое определение корпоративного управления было дано в 1992 г. в отчете британского комитета Кэдбери:

«Корпоративное управление» - это система, в которой компания обеспечивает общие руководящие принципы и контролирует свою деятельность». Это определение подразумевает определенный набор механизмов, в соответствии с которыми действует компания, в которой собственность отделена от управления. Этот термин является слишком поверхностным и не позволяет отразить все аспекты такого сложного понятия, как корпоративное управление.

Со временем был пересмотрен и рассмотрен более широкий подход, часто используемый в академических кругах и в правоприменительной

практике по всему миру. Сам Кэдбери в своих более поздних работах упоминает главную цель корпоративного управления как «поддержание баланса между экономическими и социальными, личными и общественными целями»¹. Здесь автор показывает, что интересы компаний и их владельцев, общества и государства должны быть взаимосвязаны. Однако набор механизмов, которые помогут установить отношения, не был раскрыт. Специалисты компании McKinsey дают следующее понятие:

«Корпоративное управление» - это набор механизмов, которые используются в процессе управления для поддержания адекватного баланса между правами акционеров и потребностями совета директоров и менеджмента» [1, Р.2]. Другие рассматривают как совокупность закона, нормативного регулирования и соответствующей добровольной практики частного сектора для того, чтобы максимизировать долговременную экономическую ценность своих акционеров (Айра М. Миллстейн).

Согласно определению Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), «корпоративное управление — это система, в соответствии с которой осуществляется руководство и контроль в компаниях.

Такая система подразумевает наличие определенных отношений между менеджерами компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

Кроме того, корпоративное управление создает основу для определения целей компании, а также средств достижения этих целей и контроля над функционированием компании.

Надлежащее корпоративное управление создает необходимые стимулы, которые способствуют достижению поставленных целей в интересах компании и акционеров, а также способствует осуществлению эффективного контроля, поощряя тем самым более рациональное использование ресурсов компании» [С 6, 10].

Корпоративное управление как современная система корпоративного контроля появилось в ответ на несколько известных скандалов, таких как дело Enron в 2001 г. или европейское дело Enron - Parmalat в 2003 г. Падение Enron оказало влияние на международную реформу корпоративного управления.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) сыграла решающую роль в разработке и внедрении стандартов и принципов корпоративного управления во всем мире.

Разработанные ОЭСР принципы корпоративного управления были впервые опубликованы в 1998 г. и послужили отправной точкой для разработки международных правил в этой области для инвесторов, организаций и других заинтересованных сторон со всего мира.

Они содействовали корпоративному управлению и предоставляли необходимые ориентиры законодательным и исполнительным органам стран, присоединившихся к ОЭСР и остальным.

В отчете Национального совета по корпоративному управлению отмечается, что «в России это определение включает не только то, как предприятие управляется и контролируется на стратегическом и надзорном уровнях, но также интегрированные системы и структуры, конкретные обязанности и методы отчетности, которыми управляют менеджеры на ежедневной основе на операционном уровне.

В большинстве западных юрисдикций термин «корпоративное управление» означает только управление и контроль над предприятием, а функции управления и контроля являются коллективной ответственностью совета директоров».

Если рассмотреть точный перевод терминов «corporate management» и «corporate governance», то первый дословно переводится как «корпоративное управление», а второй — «корпоративное руководство».

Таким образом, получается, что в первом случае речь идет о комплексном управлении корпорацией со стороны всех уровней менеджмента, включающим принятие как стратегических, так и оперативных решений, а

во втором — руководство деятельностью корпорации со стороны акционеров и высшего уровня аппарата управления корпорации путем разработки и принятия общекорпоративных и стратегических решений.

Зарубежные авторы, такие как А. Кэдбери, Б. Гермалин М. Блэр, Р. Трикер, Р. Фриман, А. Кэдбери, Дж. Чаркам, М. Вайсбах, Р. Адамс придерживаются концепции корпоративного руководства, при котором к корпоративному управлению относят систему, посредством которой в компании осуществляется общее руководство и контроль со стороны высшего уровня аппарата управления.

Существуют различные интерпретации корпоративного управления в российской экономической литературе.

Некоторые авторы, такие как М.В. Самосудов, В.Г. Антонов придерживаются концепции, что понятие корпоративного управления включает в себя понятие общего управления, другие С.А. Орехов, В.А. Селезнев проводят различие между терминами «корпоративное управление» и «корпоративное управление».

Они полагают, что корпоративное управление отличается повышенным уровнем организованности и особые принципы. Другая группа исследователей, Г. Газин, А. Д. Радыгин, Р. М. Энтов и И. В. Беликов, считают, что корпоративное управление определяется деятельностью совета директоров и руководства компании.

О. А. Макарова рассматривает корпоративное управление с двух позиций:

а) в узком смысле, как управление, осуществляемое на основании закона и принятых в соответствии с законом внутренних документов корпорации, и

б) в широком смысле, как взаимоотношения внутри корпорации и ее взаимоотношения с внешним миром [3, с. 124].

Полагаем, что определение, данное О. А. Макаровой в узком смысле, не отражает в полной мере всю специфику и содержание корпоративного управления.

В свою очередь, Н. В. Бакунова и Н. В. Мухаровский полагают возможным рассматривать корпоративное управление как общественную

науку, представляющую собой систему знаний о закономерностях и эффективных формах, методах и средствах целенаправленного воздействия на субъекты корпоративных образований, их органы управления, материально-вещественные элементы, финансовые системы и другие компоненты, обеспечивающих эффективное функционирование механизма взаимодействия и достижение гармонии и синергетического эффекта [1, с. 49].

По мнению С. А. Масютина корпоративное управление не следует отождествлять с управлением корпорацией, поскольку первое должно рассматриваться шире, как управление, характеризующееся высоким уровнем организованности и присущими ему особыми свойствами [4, с. 34].

С другой стороны, В. В. Долинская считает, что корпоративное управление есть урегулированная нормами права система организационных и имущественных отношений, с помощью которой корпоративная организация реализует, представляет и защищает интересы инвесторов и в первую очередь акционеров [5, с. 420–421].

В своих исследованиях С. Д. Могилевский под процессом корпоративного управления понимает реализацию органами хозяйственных обществ своих прав и обязанностей, соответствующих компетенции каждого из них по выработке (подготовке и принятию) конкретного управленческого решения, его исполнению (реализации) и проверке его выполнения [6, с. 161].

И. С. Шиткина же рассматривает корпоративное управление как совокупность способов воздействия или процесс, с помощью которого организуется деятельность корпораций [7, с. 518].

А. А. Аюрова, О. А. Беляева, М. М. Вильданова полагают, что корпоративное управление — это система взаимодействия между акционерами и руководством компании (акционерного общества, корпорации), включая совет директоров, а также с другими заинтересованными лицами, с помощью которой реализуются права акционеров; комплекс механизмов, позволяющих акционерам (инвесторам) контролировать деятельность руководителей компании и разрешать

возникающие проблемы с прочими группами влияния [8, с. 256].

В то же время А. С. Терехов считает, что корпоративное управление — это совокупность правоотношений внутри хозяйственного общества, между несколькими хозяйственными обществами (в том числе внутри группы формально и неформально аффилированных хозяйственных обществ и за ее пределами), определяющих порядок взаимодействия и функционирования бизнес-систем [9, с. 19]. Следует особо отметить, что в действующем законодательстве России легальное понятие корпоративного управления отсутствует.

При этом в России существует Кодекс корпоративного управления, утверждённый письмом Банка России от 10.04.2014 № 06–52/2463, который носит рекомендательный характер.

Данный документ определяет корпоративное управление как понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

Корпоративное управление, согласно Кодексу, 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.

Различные подходы к пониманию корпоративного управления подчеркиваются тем фактом, что в этой области проводится глубокая изменения.

Растущая роль частного сектора, глобализация и изменения в условиях конкуренции указывают на то, что корпоративное лидерство является одной из насущных проблем в современном научном и деловом мире.

В различных компаниях особенности корпоративного управления в экономической сфере начинают изучать с 30-х гг. XIX века. Изучения в данной области показывают эволюцию крупных интегрированных структур.

В книге «Современная корпорация и частная собственность» впервые рассматривается проблема отделения менеджмента и контроля от собственности в публичных акционерных обществах. Она вышла в 1932 г. и была написана американскими экономистами А. Берли и Г. Минза. Авторы в своих работах показывают, что разделение собственности и управления привело к появлению нового социального слоя профессиональных менеджеров и развитию фондового рынка, а также к отделению контроля от собственности.

По результатам исследования 200 крупных публичных компаний, 58% активов контролировалось менеджментом. В 1963 г. Р. Ларнер провел аналогичное исследование, которое показало, что уже 85% активов 200 ведущих компаний находились под контролем нанятых менеджеров. В 1937 г. в своем исследовании «Природа фирмы» Р. Коуз подчеркнул существование транзакционных издержек, стоимость разработки и реализации контрактов. После чего выдвинул теорию о том, что каждая компания существует, чтобы минимизировать транзакционные издержки, а размер компании зависит с возможностью экономии на них.

Исследование работы компаний показало, что менеджмент практически полностью контролирует активы крупных корпораций.

В связи с разделением собственности и контроля возникает ряд проблем в теории и практике корпоративного управления, которые активно обсуждаются в научном сообществе. Ведущими из их считаются: принятие заключений в компании исполняется в заинтересованностях менеджмента или же акционеров; методы увеличения производительности

коллективного управления; чьи интересы обязаны предусматриваться при принятии заключений.

1980-е годы были отмечены массовыми слияниями, приобретениями и тенденцией к принятию социально ориентированных норм в правовых системах, что привело к тому, что исследователи стали уделять больше внимания этим проблемам.

Изучения прошлых лет по корпоративному управлению демонстрируют следующие главные идеи: агентская теория (agency theory) М. Дженсена и теория соучастников (stakeholder's theory) Р. Акоффа.

Агентская теория берет свое начало в 60–70-е гг. минувшего века. Она была открыта американскими экономистами М. Дженсеном и У. Меклингом для объяснения отношений внутри корпораций, которые рассматриваются через призму агентских издержек. Агентские издержки - это размер утрат для инвесторов, который связан с делением прав принадлежности и контроля, с несовпадением интересов владельцев денежных средств и агентов, управляющих данным состоянием.

С одной стороны, менеджеры и акционеры компании также заинтересованы в успехе компании, но это не подразумевает объединения отдельных целей каждой группы. Управление и контроль обеспечивается многоуровневой иерархией менеджеров, которые также могут быть среди владельцев. Менеджеры выполняют предпринимательскую функцию, а владельцы служат только поставщиками капитала. Конфликт интересов «агент-принципал» связан с тем, что действия строго в интересах принципала (владельца), агент (менеджер) должен наносить ущерб своим собственным интересам, в то время как последствия полностью ложатся на основной, а состояние агента недостаточно для покрытия всей стоимости. Агент обладает информационным преимуществом, а заключенный с ним договор является неполным из-за невозможности определить степень влияния усилий, предпринимаемых менеджером, на позицию компании.

Когда в акционерном обществе доминируют мелкие инвесторы, а компания практически контролируется менеджерами, возникает серьезная угроза того, что менеджеры, не чувствуя контроля над акционерами, будут использовать ресурсы компании в своих собственных целях. Подтверждением надлежащего соблюдения обязательств агентских обязательств являются финансовая отчетность и отчет внешнего аудита.

Концепцию соучастников нередко именуют концепцией несовпадения интересов компании с интересами общества. Компания, которая приносит огромную прибыль, внедряет новые технологии, определяет не только экономическую, но и политическую жизнь страны, не несет ответственности ни перед кем в своих действиях и не учитывает интересы людей, которые связаны, а также потребители, налогоплательщики, малые предприятия и будущие поколения. Согласно предоставленной концепции, компания содержит конкретные обязательства в отношении как собственных акционеров, так и всевозможных заинтересованных групп: служащих, покупателей, поставщиков. В западной экономической литературе заинтересованные лица называются stakeholders (стейкхолдеры).

В компании руководству надлежит быть подконтрольно всем данным группам для реализации действенной модели корпоративных отношений.

Основы концепции начали формироваться ещё в 60-х гг. XX века. Компания рассматривалась не только как экономическое единство и инструмент для получения прибыли, но и как элемент той среды, в которой она функционирует. Более того фирму считали системой, которая воздействует, и сама проверяет воздействие собственного окружения: местных сообществ, покупателей, поставщиков, социальных организаций, а еще персонала, инвесторов и акционеров. В середине 70-х гг. ученые во главе с Р. Акоффом приступили к последующей разработке

предоставленной концепции. В качестве групп, интересы которых связаны с компанией, Р. Акофф именовал не только поставщиков, клиентов, наемных сотрудников, инвесторов и кредиторов, правительство, но и будущие поколения. В результате исследования учёных, почти все общественные трудности возможно одолеть, в случае если реконструировать основные институты и наладить взаимодействие «заинтересованных лиц» в системе.

В современном понимании «концепция стейкхолдеров» получает распространение с середины 80-х гг. XX века, в связи с выходом работы Р. Эдварда и Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон». В ней вводится термин «заинтересованная сторона» (stakeholder), дается его определение. Мысль Э. Фримена состоит в представлении компании, её внешнего и внутреннего окружения как набора заинтересованных в ее работе сторон, интересы и запросы которых менеджерам компании необходимо учитывать и удовлетворять. Все стейкхолдеры рассматриваются как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого станет предопределять линию движения становления организации. Это целое получило название «коалиции влияния» или «коалиции участников бизнеса» организации.

В последние два десятилетия во множестве государств развивается тенденция признания активными участниками корпоративных отношений и процесса коллективного управления иных заинтересованных групп, такие как персонал фирмы, кредиторы, органы власти, партнеры.

Как показывает практика, интересы разных групп членов корпоративных отношений совпадают в одних сферах, но расходятся в других. Следует отметить, что в разных обществах состав и размер каждой заинтересованной группы различны и могут со временем меняться. Поэтому система корпоративного управления каждой компании должна учитывать интересы и возможности каждой группы участников и включать

оптимальные формы и методы взаимодействия с ними. Правильно спроектированная система корпоративного управления призвана минимизировать возможное негативное влияние этих различий на деятельность бизнеса.

Корпоративное управление - это своего рода «зонтик», под которым взаимодействуют все группы участников. Существуют две основные проблемы корпоративного управления: кто из участников выигрывает и, кто должен победить, принимая решения в корпорации в каждом конкретном случае. Решения этих проблем решаются в рамках системы корпоративного управления.

1.2 НАЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Система корпоративного управления в каждой стране имеет определенные характеристики и составляющие элементы, отличающие ее от структур других стран. В исследованиях различают разные модели. Англо-саксонская, свойственной особенностью которой считается распределенное владение акциями. Немецкая и японская, основывающиеся на системе банковского контроля. Семейная модель, которая характеризуется высокой концентрацией контроля и собственности, и капитал которой складывается и делится по семейным связям. В случае если систематизировать модели по принципу концентрации собственности, то англо-саксонскую модель возможно отнести к аутсайдерской, а германскую, японскую и семейную модели - к инсайдерской [8].

В мировой экономике прослеживается четкая тенденция к унификации и стандартизации различных областей хозяйственной и управленческой деятельности. Развитие процессов глобализации в конце XX

– начале XXI вв. привело к трансформации национальных моделей и гармонизации систем корпоративного управления. Международный характер операций ТНК, интернационализация структуры капитала, обусловили необходимость разработки и внедрения общих правил для получения информации инвесторам о состоянии бизнеса и его владельцах. Развитие глобальных финансовых рынков, расширение транснациональных потоков капитала и инвестиций, изменение условий конкуренции стали предпосылкой развития корпоративного управления в сторону создания так называемой комбинированной модели, сочетающей в себе элементы различных систем.

Страны с германской и японской моделями корпоративного управления в современных условиях уделяют особое внимание повышению ликвидности своих фондовых рынков и их конкурентоспособности, принимают законодательные акты и регулирующие документы, усиливающие степень защиты инвесторов и ограничение влияния банков на формирование системы корпоративного управления нефинансовых корпораций, что свидетельствует о внедрении принципов англо-

саксонской модели. Напротив, в компаниях с англо-саксонской системой наблюдается тенденция к принятию регулирующих документов, направленных на снижение конфликтов между менеджерами и акционерами, между мажоритарными и миноритарными акционерами, а также укрупнение пакетов акций, принадлежащих основным акционерам.

Семейная модель корпоративного управления получила распространение практически во всех странах мира, поэтому с точки зрения правовых механизмов регулирования деятельности корпораций не поддается четкой типологизации. Однако влияние процессов глобализации хозяйственной деятельности и необходимость в инвестициях заставляют семейные компании адаптировать систему корпоративного управления к требованиям фондовых бирж и организаций, разрабатывающих стандарты в данной области, что приводит к трансформации семейной модели в сторону англо-саксонской.

Различные инструменты контроля со стороны акционеров, такие как пирамидальное построение группы компаний, двойные классы акций, соглашения между акционерами, перекрестное владение акциями и пр. получили широкое распространение как в компаниях Европы и США, так и азиатских стран, вне зависимости от того, какой модели управления придерживается корпорация. Практически, во всех развитых странах в настоящее время предусматривается вопрос об усилении роли и значения совета директоров, участия в совете директоров не только внешних, но и независимых директоров, разграничении функций главного администратора и председателя совета, оптимизации структуры корпоративного управления [11].

В целом, страны, использующие инсайдерскую модель, основное внимание уделяют обеспечению акционеров большими правами по принятию решений. Страны, использующие аутсайдерскую модель, направляют свои усилия на увеличение представительства инвесторов в совете директоров и усиление контроля за деятельностью компаний со стороны совета директоров.

Принятие новых законодательных и регулирующих документов в данной области привело к увеличению числа компаний, использующих гибридную модель,

сочетающую элементы существующих моделей. Продолжают сохраняться различия в рамках следующих составляющих систем корпоративного управления: уровень концентрации собственности, финансовая отчетность, структура и состав совета директоров, полномочия высшего управленческого звена, система вознаграждения. Хотя в этом направлении также происходят изменения.

Корпоративные скандалы начала XXI века и глобальный финансово-экономический кризис показали необходимость поиска новых образцов организации крупного бизнеса, учитывающих преимущества существующих моделей.

На международном уровне разрабатываются и принимаются рекомендации и стандарты, касающиеся состава совета директоров, полномочий менеджеров высшего уровня управления, систем вознаграждения, структуры корпоративного управления, которые способствуют дальнейшей гармонизации систем корпоративного управления. Крупнейшие компании развиваются в рамках различных правовых систем, однако они вынуждены учитывать глобальные условия хозяйственной жизни. В связи с этим, они стремятся использовать комбинированную модель, учитывающую требования международной практики корпоративного управления и преимущества существующих моделей [12].

Кроме этого, в настоящее время в мире наблюдается тенденция к гармонизации биржевых требований, что обусловлено созданием глобальных биржевых площадок путем объединения крупнейших фондовых операторов. В 2008 г. произошло слияние Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE) с европейской биржей Euronext. В 2011 г. объявлено о слиянии NYSE с Немецкой фондовой биржей (Deutsche Boerse), о слиянии между Лондонской фондовой биржей (London Stock Exchange Group) и канадской компанией TMX Group, владеющей биржами в Торонто и Монреале.

Всего за последние годы между фондовыми биржами разных стран было осуществлено 18 операций по слияниям и 8 операций по приобретению миноритарного пакета акций. Биржевой оператор NYSE Euronext и Токийская фондовая биржа (TSE) работают над созданием интегрированной сети, позволяющей

осуществлять финансовые транзакции в единой инфраструктуре. Тенденция бирж к объединению затронула и страны БРИКС. В 2011 г. фондовые биржи этих стран объявили о создании альянса, что позволит привлечь большое количество инвесторов и повысить ликвидность развивающихся рынков. Таким образом, ведущие биржи перешли к консолидации на межнациональной основе. В этой связи можно предположить, что данные процессы неизбежно приведут к дальнейшей унификации моделей корпоративного управления.

Крупные компании все чаще сталкиваются с ситуацией, когда недостаточное внимание к вопросам корпоративного управления приводит к дезорганизации производственных процессов и ослаблению их конкурентных позиций. Практика показывает, что наличие в компании эффективной системы корпоративного управления зачастую становится основной для привлечения инвестиций, улучшения финансовых показателей и повышения качества управленческих решений.

Система корпоративного управления - это выстроенная организацией система взаимодействия между ее внутренними (акционеры и руководство компании) и внешними (инвесторы, партнеры, поставщики, кредиторы и т.п.) заинтересованными лицами и, призванная способствовать ее эффективному развитию через удовлетворение интересов каждой группы заинтересованных лиц, реализацию и охрану их прав, а также разрешение межгрупповых конфликтов интересов.

Система корпоративного управления помогает компании наиболее эффективно организовать взаимоотношения между собственниками, менеджментом и другим заинтересованными сторонами по поводу владения и управления компанией, а также распределения ее прибыли [13].

Первоначальная цель построения, улучшения и развития любой системы корпоративного управления - снижение рисков, связанных с агентской проблемой при отделении собственности от контроля. Любую систему корпоративного управления характеризует составляющий ее набор механизмов корпоративного управления (как происходит решение вопросов и реализации власти внутри компании) и уровень их развития:

- механизм формализации отношений и поведения участников системы

корпоративного управления через корпоративные кодексы (регулирование общекорпоративных процедур);

- механизм представительства в органах управления, мониторинга и контроля (обеспечение защиты интересов всех групп акционеров);

- механизм подотчетности (согласно иерархии органов управления);

- механизм избежания конфликтов интересов (мониторинг аффилированное между участниками высших органов управления внутри компании, а также сделок с заинтересованностью; разграничение несовместимых должностей; наличие независимых/внешних директоров в высших органах управления; создание специальных комитетов);

- механизм раскрытия информации (стремление к информационной прозрачности деятельности компании и ее менеджмента)

Однако классификация систем корпоративного управления строится не на наличии/отсутствии тех или иных механизмов корпоративного управления или уровне их эффективности, а скорее на специфике становления и развития корпоративной формы ведения бизнеса в различных странах.

Обозначенные процессы, безусловно, находились под влиянием общих тенденций экономического развития, развития правовой системы, специфики развития рынка капитала и акционерных обществ каждой из стран.

Таким образом, в литературе выделяют следующие модели корпоративного управления: - англо-американская (США, Великобритания, Канада, Австралия и Новая Зеландия); - немецкая (центральная Европа – Германия, Австрия, Нидерланды); - японская (Япония); семейная, или семейный капитализм (Азия, Латинская Америка, Швеция, Италия, Франция) [14].

Для сравнительного анализа были выбраны системы корпоративного управления США и ФРГ, поскольку рынок Китая до недавнего времени был закрыт для размещения иностранных компаний, а значит все больше компаний были вынуждены адаптироваться именно к практикам корпоративного управления стран с англо-американской и немецкой моделями. Англо-американская система корпоративного управления получила распространение в странах с исторически

низким уровнем концентрации акционерной собственности. Уровень экономического развития США дает возможность гражданам, а не банкам, сберегать средства, а затем инвестировать в рынок ценных бумаг, делая частных и институциональных инвесторов основными участниками рынка, собственниками компаний.

Так как рыночная стоимость акций компаний напрямую связана с качеством управления ею, то инвесторы особенно заинтересованы в эффективности системы корпоративного управления. Фондовый рынок располагает множеством механизмов контроля над эффективностью деятельности менеджмента (предъявляет особые требования к листингу, составлению и раскрытию финансовой отчетности, соблюдению кодекса корпоративного управления; осуществляет мониторинг сделок по слиянию/поглощению и т.п.), но, тем не менее, индивидуальные акционеры остаются чувствительными к любой неблагоприятной информации, так как не имеют реальной возможности влияния при принятии отдельных решений, но зато с легкостью могут «голосовать ногами».

Англо-американская система корпоративного управления является однозвенной и состоит из Акционерного собрания и Совета директоров. Ежегодное собрание акционеров является высшим органом управления корпорацией, но в силу распыленности собственности носит формальный характер, предоставляя основную часть функций управления и мониторинга за деятельностью менеджмента Совету директоров. Основной задачей Совета директоров является защита интересов и максимизация богатства акционеров, т.е. высокое качество корпоративного управления [15].

Совет директоров состоит из внешних (независимых) и внутренних (управляющих) директоров, которые назначаются Собранием акционеров и подотчетны ему. Внутренние директора являются одновременно управляющими менеджерами компании, а независимые - никак не связаны ни с менеджментом компании, ни с контрагентами или аффилированными лицами, что обуславливает независимость их суждений и предложений. Генеральный директор компании назначается Советом директоров и нередко возглавляет его. Общее количество

членов Совета директоров зависит от размера компании, а доля внешних директоров составляет не более 50% (но не менее 1 человека) от общего числа членов Совета директоров. Такое распределение не случайно, ведь стратегическое руководство компанией должно оставаться в руках тех, кто знает компанию «изнутри», но и независимые мнения должны учитываться. Более того, чем выше соотношение независимых директоров к внутренним в однозвенной структуре корпоративного управления, тем меньше риск того, что управляющие директора будут контролировать сами себя, ведь находясь в составе Совета директоров, они выполняют две роли. Совет директоров часто образует постоянные комитеты для разработки рекомендаций Совету директоров в отношении решения некоторых узких вопросов: выплате вознаграждения менеджменту (комитет по заработной плате), организации внешнего и внутреннего аудита (комитет по аудиту) и т.п.

Преимущества англо-американской модели корпоративного управления в прямом потоке информации между ее структурными элементами (Менеджмент – Совет директоров – Собрание акционеров), что обеспечивает высокий уровень прозрачности деятельности компании в разрезе корпоративного управления и значительно минимизирует агентские издержки. Обычно проблемой такой однозвенной структуры с преобладающим большинством внутренних директоров является то, что они контролируют свою собственную деятельность. Одно из решений данной проблемы расширить состав внешних директоров. Таким образом, внутренний директор как бы «играет две роли»: одна менеджера определенного направления бизнеса, другая - директора, ответственного за руководство компаний. Самое главное для них не чувствовать себя менеджером на заседании Совета директоров, а наоборот, быть настоящим ответственным менеджером [16].

Немецкую модель корпоративного управления отличает от англоамериканской в первую очередь высокая концентрация акционерного капитала, преимущественно в банках и инвестиционных, страховых организациях. Основная причина — это низкая ликвидность фондового рынка Германии. Поэтому, во-первых, население хранит свои сбережения в депозитах. Банки, аккумулируя денежные средства населения, оказывают значительное влияние на управление компаниями, так как

последние зачастую оказываются в финансовой зависимости от первых: банки выдают компаниям кредиты, покупают их ценные бумаги на бирже или становятся прямыми/косвенными акционерами (приобретая голосующие акции в залог под выданные кредиты или осуществляя голосование по поручению частных лиц, чьи акции находятся на доверительном хранении в банке), возвращая таким образом финансовый контроль над корпорациями. В этой связи именно для банков имеет значение качество корпоративного управления. Во-вторых, историческая роль банков как андеррайтеров при организации первичных размещений давала им возможность приобретать акции компаний в большем, чем они могли разместить, количестве, повышая их шансы на присутствие в Наблюдательном совете. Важной чертой немецкой модели является практика значительного участия сотрудников (ко-детерминация) и других заинтересованных сторон в принятии важных для компании решений, а также перекрестное владение акциями. В зависимости от собственного количества сотрудники компании имеют возможность избрать своих представителей в Наблюдательном совете [17].

Именно в Германии впервые (Закон 1884 года) законодательно начали защищаться права миноритарных акционеров, согласно группа, владеющая не менее чем 1/10 уставного капитала, могла просить о ревизии торговым судом принятых руководством компании решения. Высшим органом управления в немецкой модели корпоративного управления является, так же, как и в англо-американской – Собрание акционеров. Немецкая модель является трехзвенной с двухуровневым Советом директоров. Он состоит из органа, в компетенцию которого входит оперативное управление компанией - Правление, и органа, который формирует состав Правления, контролирует его деятельность и формулирует общую стратегию развития компании - Наблюдательный совет. Наблюдательный совет также назначает Генерального директора компании.

Сильной стороной немецкой модели корпоративного управления можно считать то, что она ставит стоимость компании в меньшую зависимость от ситуации на фондовом рынке, благодаря высокой концентрации собственности (модель также называют инсайдерской - за использование внутренних механизмов корпоративного

контроля, самоконтроля). Однако этот факт может играть и отрицательную роль, приводя к ущемлению интересов миноритариев, несмотря на высокое развитие принципа участия заинтересованных сторон в бизнесе.

Несмотря на уровень развития США и ФРГ, в обеих странах вплоть до XX века отсутствовала единая система законодательства, регулирующая акционерное право. В США отдельные законы отличались от штата к штату, а в Германии от земли к земле. Однако, если в США основным регулятивным институтом стала биржа (NYSE, Nasdaq), то в Германии контроль и регулирование взяли на себя исключительно государственные институты (Федеральная служба по регулированию финансовых рынков, образованная в результате слияния трех контролирующих структур). В процессе глобализации ведущие биржевые площадки развитых и развивающихся стран образовали мировой рынок капитала.

Биржи США и Великобритании, биржевые площадки континентальной Европы, а также биржи Китая - согласно последнему отчету WFE (The World Federation of Exchanges), именно они входят в первую десятку по размерам рыночной капитализации. Требования к листингу и размещению ценных бумаг компаний на биржах не ограничиваются лишь установлением размера доли акций в свободном обращении или минимальной рыночной капитализации, но также включают в себя требования к раскрытию финансовой информации и соблюдению кодекса корпоративного управления. Как известно, рано или поздно корпорации достигают той точки роста, когда для дальнейшего развития им необходим капитал, и тогда они обращаются к финансовым рынкам [18].

Чтобы получить необходимое финансирование, им приходится приводить внутренние процессы, финансовое состояние и организационную структуру в соответствие с вышеупомянутыми требованиями.

Таким образом, благодаря глобализации рынка капитала и расширения возможности доступа к нему сегодня у компаний есть возможность искать финансирование не только на «домашних» биржевых площадках, но и выходить на биржи других стран. В таких условиях различия в современных системах корпоративного управления компаний из разных стран постепенно снижаются,

происходит конвергенция и сближение внутреннего устройства систем корпоративного управления. Эффективное корпоративное управление сегодня играет гораздо более важную роль, чем просто еще одна правовая надстройка: изменения в структурах управления компанией, направленные на повышение эффективности, результативности и прозрачности ее деятельности, коррелируют с изменением рыночной стоимости компании. Стоит только вспомнить череду корпоративных скандалов в начале 2000-х вокруг таких компаний как Enron, WorldCom, Parmalat и других. Раскрытие финансовых преступлений, во главе которых стояло руководство компаний, привело не только к необходимости более жесткого контроля над раскрытием информации и финансовой деятельностью компаний, акции которых торгуются на биржах, но и повысило внимание к сфере корпоративного управления. Современными институтами регулирования корпоративного управления являются: законодательные акты (Закон Сарбейнса-Оксли в США, Закон о торговле ценными бумагами в ФРГ); правительственные регуляторы (Комиссия по ценным бумагам и биржам в США, Федеральная служба по регулированию финансовых рынков в ФРГ); - фондовые биржи (листинговые требования, требования к составлению отчетности/раскрытию информации и соблюдению кодексов корпоративного управления); рейтинговые агентства (рейтинг GAMMA от Standard&Poor's - существовал до июня 2011 года; Национальный рейтинг корпоративного управления - многофакторная оценка системы корпоративного управления, разработанная и применяемая Российским Институтом Директоров) [19].

Англо-американская и немецкая модели имеют множество различий и часто противопоставляются друг другу. Каждая из них формировалась под действием специфической социальной и правовой среды, и если вначале американская система опережала немецкую в развитии и распространении, то в XXI веке яркий индикатор качества корпоративного управления - финансовый рынок - показал недостатки англо-американской модели управления.

Таблица 1- Характеристика моделей корпоративного управления

Англо-американская модель	Германская модель
Страны распространения модели	
Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия	США, Страны Центральной Европы, Скандинавские страны
Разделение акций	
20-30% акций принадлежат постоянным акционерам; 70-80% акций продаются на фондовом рынке	70-80% акций принадлежат постоянным акционерам; 20-30% акций продаются на фондовом рынке
Ключевые особенности	
Аутсайдерская модель	Инсайдерская модель
<ol style="list-style-type: none"> 1. характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых акционеров (аутсайдеров); 2. высокая раздробленность пакета акций корпорации; 3. лёгкость смены собственников; 4. четко разработанная законодательная основа, определяющая права и обязанности участников; 5. второстепенная роль государства; 6. высокий уровень информационной открытости бизнеса; 7. прямой запрет для банков владеть акциями нефинансовых компаний; большая роль фондового рынка. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. участие государства как акционера; 2. ключевая роль банков в представительстве и контроле на уровне всех компонентов корпоративного управления; предоставление банкам права владеть акциями нефинансовых корпораций в любом объеме; 3. отсутствие постоянной информации о положении дел в корпорации; промышленный шпионаж; 4. трудность смены собственников; 5. в каждой отрасли существуют ассоциации, которые вырабатывают стратегии развития; 6. низкая роль фондового рынка.
Участники	
акционеры, - управляющие, - совет директоров, - биржи. Большая степень разделения контроля и владения	- банк, - правление, -наблюдательный совет. Широкопредставительство работников корпорации
Влияние государства	
слабое	сильное

Учитывая ключевые особенности моделей, можно выделить две принципиальные схемы корпоративного контроля: аутсайдерский (англо-

американская модель) и инсайдерский (германская модель). Каждая модель имеет свои как положительные, так и отрицательные стороны [20].

Основным недостатком американской модели считается вероятность возникновения конфликтов между акционерами и топ-менеджерами, а также излишняя ориентированность на краткосрочные интересы инвесторов, которой способствует высокая прозрачность отношений, раскрытие различного рода отчетов. За противоречивую роль банков критикуют германскую модель. В связи с тем, что банки выступают в качестве акционеров параллельно и кредиторами создают конфликт интересов. В результате происходит выдача невозвращаемых кредитов. Более того, роль государства занимает высокое место, тем самым сознательно ограничивает свободную конкуренцию. Сильной стороной немецкой модели корпоративного управления можно считать то, что она ставит стоимость компании в меньшую зависимость от ситуации на фондовом рынке, благодаря высокой концентрации собственности (модель также называют инсайдерской - за использование внутренних механизмов корпоративного контроля, самоконтроля). Однако этот факт может играть и отрицательную роль, приводя к ущемлению интересов миноритариев, несмотря на высокое развитие принципа участия заинтересованных сторон в бизнесе. Таким образом, англо-американская модель нацелена на высокий уровень мобилизации накоплений населения через фондовый рынок, инновационность и повышение капитализации компаний, краткосрочную перспективу. А германская модель характеризуется более низкой стоимостью привлечения капитала, в управлении компании принимают участие сотрудники, большей стабильностью как внутренних, так и внешних для компании факторов, долгосрочные цели. Рассматривая страны БРИК можно сделать вывод о том, что они относятся к инсайдерскому типу. В Бразилии инсайдерский контроль в основном принадлежит бизнес-семье в головных компаниях бизнес-группам и мажоритарии, в России - мажоритарии и менеджеры, в Индии - бизнес-семье в головных компаниях конгломератов, в Китае - менеджеры и мажоритарии.

1.3 ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка качества — совокупность операций по выбору номенклатуры показателей, определению их действительного значения и сопоставлению с базовыми показателями [8].

В настоящее время можно выделить два основных инструмента оценки качества корпоративного управления: аудит и рейтинг корпоративного управления. Основные отличия этих инструментов обусловлены разными целевыми группами, которые являются пользователями результатов проводимой с их помощью оценки.

Аудит корпоративного управления в узком понимании трактуется как регулярная оценка внешним консультантом соответствия закрепленных в уставе и внутренних документах компании процедур корпоративного управления требованиям нормативных правовых актов. В широком смысле под аудитом корпоративного управления понимается комплексная оценка существующей в компании практики корпоративного управления, направленная на выявление ее сильных и слабых сторон в соответствии со специфическими особенностями данной компании.

Под специфическими особенностями понимаются стадия жизненного цикла компании, ее стратегия, требуемая степень контроля со стороны основных собственников и роль компании в их инвестиционных интересах, потребность и формы внешнего финансирования инвестиций.

Каждое отдельно взятое сочетание характеристик названных выше параметров состояния компании будет определять оптимальный набор тех механизмов и соответствующих стандартов корпоративного управления, которые необходимы ей для создания качественной системы корпоративного управления [9].

В качестве основных компонентов практики корпоративного управления компании, подлежащих аудиту, обычно выделяются следующие: структура акционерного капитала и права акционеров; организация и

деятельность органов управления и контроля; раскрытие компанией информации о своей деятельности и обеспечение ее достоверности. Полученные с помощью аудита результаты оценки позволяют компаниям выявить сильные и слабые стороны своей практики корпоративного управления и определить направления для ее улучшения. С этой точки зрения результаты аудита ориентированы, прежде всего, на компанию, ее руководство и акционеров.

Поэтому такая оценка, как правило, используется непосредственно компанией и не применима для потенциальных инвесторов, желающих оценить риски, которые связаны с корпоративным управлением в различных компаниях. Решение данной задачи в полной мере обеспечивается за счет создания различных рейтингов корпоративного управления. Данные оценки, проведенной посредством рейтинга корпоративного управления, предназначены, в первую очередь, для широкого круга потенциальных инвесторов, желающих определить уровень рисков, связанных с практикой корпоративного управления в оцениваемой компании.

Однако результаты рейтинга могут быть также использованы и самой компанией при выборе направлений совершенствования практики корпоративного управления, что является одним из аспектов экономической значимости рейтинга как инструмента оценки этой практики [30].

Рейтинг корпоративного управления представляет собой оценку составляющими его экспертами той степени, в которой практика корпоративного управления в компании соответствует выбранным стандартам в этой области. В настоящее время в зарубежной практике существует большое количество рейтингов корпоративного управления, которые разрабатываются международными рейтинговыми агентствами, инвестиционными компаниями и другими профессиональными организациями. Наиболее известными и распространенными из них являются рейтинг корпоративного управления международного рейтингового агентства

Standard & Poor's (Corporate Governance Score, CGS) и рейтинг корпоративного управления GovernanceMetrics International (GMI).

В России также можно выделить ряд рейтингов, оценивающих сложившуюся в российских компаниях практику корпоративного управления, каждый из которых имеет свою методику и регулярно присваивается, и обновляется независимыми рейтинговыми агентствами:

1. Рейтинг корпоративного управления, составляемый международным рейтинговым агентством Standard & Poor's (S&P);
2. Национальный рейтинг корпоративного управления консорциума Российского института директоров и рейтингового агентства «Эксперт РА»;
3. Рейтинг корпоративного управления, составляемый инвестиционной компанией «Тройка Диалог».

На основе сравнительного анализа зарубежных и российских рейтингов корпоративного управления в диссертации выделяются следующие особенности рейтинга как инструмента оценки качества корпоративного управления:

1. Является комплексной оценкой практики корпоративного управления в компании;
2. Рейтинг корпоративного управления построен на сопоставлении практики компании с определенными стандартами в этой области;
3. Рейтинг является индикатором уровня рисков корпоративного управления;
4. Рейтинг дает возможность сопоставления различных компаний по уровню качества корпоративного управления;
5. Рейтинг корпоративного управления ориентирован, прежде всего, на инвесторов, а также на различные группы стейкхолдеров [31].

Экономическая значимость рейтинга корпоративного управления для потенциальных инвесторов, желающих определить уровень рисков корпоративного управления в оцениваемой с помощью рейтинга компании, и для самой компании при выборе направлений совершенствования практики

корпоративного управления основывается на сочетании перечисленных выше свойств. Во-первых, рейтинг позволяет провести комплексную оценку различных аспектов практики корпоративного управления в компании на основе их сопоставления с передовыми стандартами в этой области, которые зачастую вырабатываются на основе требований и рекомендаций различных категорий инвесторов. Это позволяет наиболее полно учитывать их интересы при проведении такой оценки.

Комплексный характер оценки в рамках рейтинга предполагает анализ уровня развития всех ключевых элементов системы корпоративного управления, сложившейся в компании, которые, как правило, объединены в следующие компоненты: 1) права акционеров; 2) деятельность органов управления и контроля; 3) раскрытие информации; 4) соблюдение интересов иных заинтересованных сторон и корпоративная социальная ответственность, экология.

Во-вторых, рейтинг корпоративного управления позволяет инвесторам оценить соответствующие риски, способствуя тем самым принятию более обоснованного и взвешенного инвестиционного решения. Исходя из определения, более высокий рейтинг означает бóльшую степень соответствия практики компании передовым стандартам корпоративного управления.

Соответствие стандарту, в свою очередь, предполагает отсутствие рисков корпоративного управления или, по крайней мере, их минимальный уровень. Исходя из этого, рейтинг является индикатором уровня рисков корпоративного управления и аналогичен кредитному рейтингу, который оценивает кредитоспособность компании и уровень соответствующих кредитных рисков для инвесторов-кредиторов [32].

В-третьих, возможность рейтинга выстраивать на единой шкале качества корпоративного управления различные компании расширяет для инвестора набор потенциальных объектов для вложения его капитала. Актуальность и полезность сопоставления компаний по уровню качества

корпоративного управления будет тем выше, чем больше будет общее количество оцениваемых компаний.

В этом плане среди российских рейтингов выделяется Национальный рейтинг корпоративного управления «РИД – Эксперт РА», который охватывает почти 150 компаний, в то время как остальные рейтинги – в среднем 20-25 компаний.

Кроме перечисленных выше аспектов экономической значимости рейтинга корпоративного управления для инвесторов к ним следует отнести его публичный характер, с одной стороны, а также объективность и независимость – с другой [36].

Первое означает, что, как правило, информация о присвоенных компаниям рейтингах доступна всем заинтересованным сторонам, в том числе, инвесторам, и ее использование является бесплатным. Объективность и независимость оценки практики корпоративного управления обеспечивается благодаря тому, что она, как правило, осуществляется независимыми от оцениваемых компаний и различных категорий инвесторов рейтинговыми агентствами, обладающими признанной деловой репутацией.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ значимость рейтинга для компании, заинтересованной в привлечении инвесторов, также обусловлена его свойствами как инструмента оценки качества корпоративного управления:

1. Рейтинг позволяет компании дифференцироваться в глазах инвесторов за счет раскрытия информации о соблюдении стандартов корпоративного управления;

2. Рейтинг способствует долгосрочному привлечению новых инвесторов, которые в ином случае могли бы и не рассматривать возможность инвестирования в данную конкретную компанию;

3. Рейтинг является дополнительным способом информирования инвесторов о сильных сторонах компании в процессе привлечения капитала (в рамках первоначальных размещений, облигационных выпусков и т.д.), что в

итоге может позволить снизить стоимость привлекаемых ресурсов и диверсифицировать источники финансирования;

4. Рейтинг может быть использован компанией в качестве ориентира для совершенствования практики корпоративного управления [37].

Таким образом, присвоение рейтинга корпоративного управления позволяет компании получить независимую оценку своей практики корпоративного управления, которая, с одной стороны, служит определенным индикатором инвестиционной привлекательности этой компании для инвесторов, а с другой – выявляет направления для совершенствования этой практики.

ВЫВОДЫ ПО 1-ОЙ ГЛАВЕ

В первом параграфе «Сущность и значение корпоративного управления для развития бизнеса организации» мы рассмотрели, что управление – процесс целенаправленного воздействия на систему (механическую, технологическую, биологическую, социальную), в результате которого достигается ее упорядоченность, развитие в соответствии с поставленными целями.

«Корпоративное управление» - это система, в которой компания обеспечивает общие руководящие принципы и контролирует свою деятельность». Это определение подразумевает определенный набор механизмов, в соответствии с которыми действует компания, в которой собственность отделена от управления. Этот термин является слишком поверхностным и не позволяет отразить все аспекты такого сложного понятия, как корпоративное управление.

Во втором параграфе «Национальные модели корпоративного управления организации» мы рассмотрели следующие модели корпоративного управления: англо-саксонскую, свойственной особенностью которой считается распределенное владение акциями; немецкую и японскую, основывающиеся на системе банковского контроля; семейную модель, которая характеризуется высокой концентрацией контроля и собственности, и капитал которой складывается и делится по семейным связям.

В случае если систематизировать модели по принципу концентрации собственности, то англо-саксонскую модель возможно отнести к аутсайдерской, а германскую, японскую и семейную модели - к инсайдерской.

В третьем параграфе «Инструменты анализа качества корпоративного управления организации» мы выявили, что **оценка качества** — совокупность операций по выбору номенклатуры показателей, определению их действительного значения и сопоставлению с базовыми показателями.

В настоящее время можно выделить два основных инструмента оценки качества корпоративного управления: аудит и рейтинг корпоративного

управления. Основные отличия этих инструментов обусловлены разными целевыми группами, которые являются пользователями результатов проводимой с их помощью оценки.

Рейтинг корпоративного управления – это интегрированная оценка качества функционирования системы корпоративного управления компании, которая служит индикатором уровня соответствующих рисков для инвесторов, кредиторов и партнеров. Рейтинг корпоративного управления применяется для объективной оценки советом директоров и менеджментом компании степени эффективности корпоративного управления. Высокий рейтинг корпоративного управления или его положительная динамика всегда позитивно влияют на финансовый результат, капитализацию организации и ее стоимость.

Аудит корпоративного управления — это оценка основных компонентов **корпоративного управления** конкретной компании с точки зрения понимания основными собственниками компании стратегии ее развития, в т.ч. стратегии привлечения инвестиций.

Соответствие процедур **корпоративного управления** требованиям действующего законодательства является составной частью **аудита корпоративного управления**.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГАЗПРОМ» - АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧЕЛЯБИНСК»

2.1 АНАЛИЗ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО «ГАЗПРОМ» - АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧЕЛЯБИНСК»

Задачами данного раздела являются: общая характеристика объекта исследования; финансовый анализ деятельности предприятия нефтегазовой отрасли на примере ПАО «Газпром»; анализ механизмов корпоративного управления предприятия нефтегазовой отрасли на примере ПАО «Газпром». Методами исследования выбраны финансовый анализ деятельности ПАО

«Газпром», анализ механизмов корпоративного управления указанной компании. Полученные результаты позволят выявить недостатки существующей модели корпоративного управления ПАО «Газпром», степень соответствия реализуемых принципов корпоративного управления принципам надлежащего корпоративного управления.

Задачей данного параграфа является общая характеристика объекта исследования. В рамках решения поставленной задачи, прежде всего, предлагается обосновать выбор ПАО «Газпром» в качестве объекта исследования.

Нормами ГК РФ к понятию «корпоративное юридическое лицо» («корпорация») отнесен большой перечень предприятий различной организационно-правовой формы, однако результаты исследования.

Так, критерию свободного обращения акций (долей) компании соответствует единственная организационно-правовая форма – публичное акционерное общество. Такая же форма принадлежит и ПАО «Газпром». В связи с чем исследование данной компании в качестве объекта исследования позволит рассмотреть выделенные элементы корпоративного управления на

«корпорации» в полном смысле этого слова.

Стратегическими приоритетами ПАО «Газпром» являются приоритеты по

газовому, нефтяному и электроэнергетическому бизнесу. Основными приоритетами по газовому бизнесу являются: разведка и добыча, транспортировка газа, подземное хранение газа, производство и торговля СПГ; по нефтяному бизнесу: разведка и добыча, логистика, переработка и сбыт. Более подробно работа в рамках стратегических приоритетов, проведенная в 2021г.

ПАО «Газпром» - крупная компания, среднесписочная численность работников (без учета дочерних компаний) в 2021г. составила 26,7 тыс. чел, при этом, в динамике данный показатель ежегодно увеличивается и по сравнению с показателем 2020г. прирост составил 9,87%, рисунок 1.

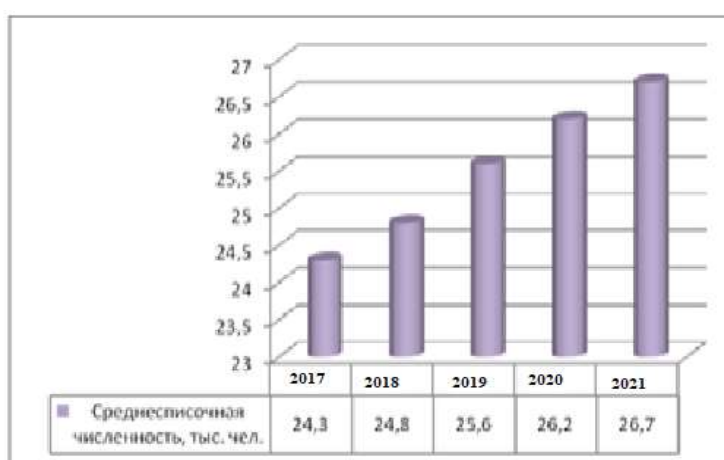


Рисунок 1 - Динамика среднесписочной численности работников ПАО «Газпром» с 2020-2021гг. [составлено автором на основе информации размещенной на официальном сайте ПАО «Газпром»]

Наибольший удельный вес в структуре численности приходится на рабочих и в 2021г. 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% [35]. По возрастным характеристикам, больше всего работников в компании в возрасте от 30 до 40 лет, на их долю приходится 32%, 29,4% составляют работники в возрасте от 40 до 50 лет, 24,2% приходится на сотрудников старше 50

лет, наименьший удельный вес занимают работники в возрасте до 30 лет (14,4%).

Растут не только показатели численности компании, но и объемы добычи. В частности, добыча природного и попутного газа в России компанией ПАО «Газпром» в 2021г. составила 498,7 млрд. м³, а это на 18,71% выше уровня 2019г., рисунок 2.

Добыча нефти увеличилась на 2,33% и составила 48,3 млн.т..

Объемы добычи газового конденсата на протяжении анализируемого периода не меняются и показатель составляет 15,9 млн. т в год.

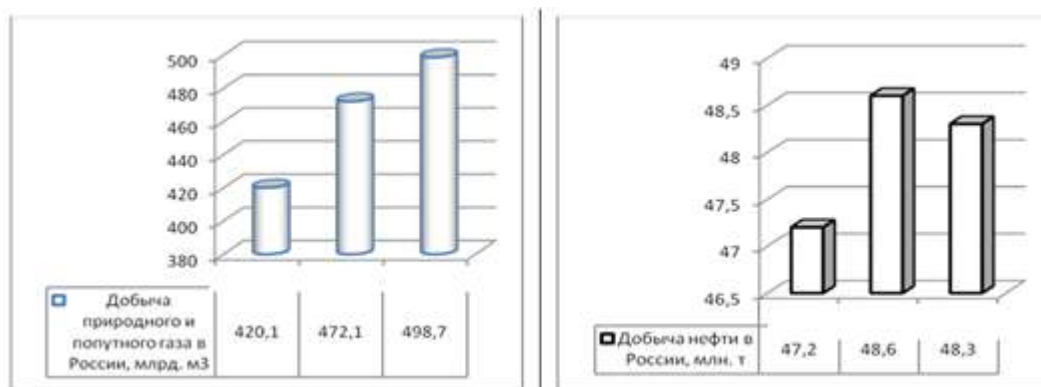


Рисунок 2 - Динамика объемов добычи природного и попутного газа, нефти, компанией ПАО «Газпром» в России с 2019-2021гг. [35]

Добыча углеводородов увеличилась на 16,18% и составила в 2021г. 3 720,7 млн. барр.. 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 2.3. Единственным показателем, который имеет тенденцию к снижению – это показатель производства электрической энергии, в 2021г. он снизился на 2,73% и составил 153,2 млрд. кВт.ч, рисунок 3.

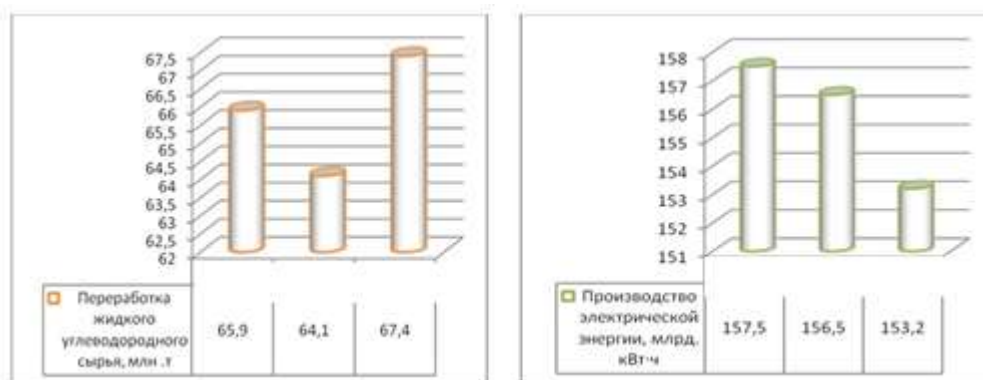


Рисунок 3 - Динамика показателей переработки жидкого углеводородного сырья и производство электрической энергии компанией ПАО «Газпром» с 2019-2021гг. [35]

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. Наибольший удельный вес в структуре численности приходится на рабочих и составляет более 50% от общего количества работающих на предприятии. Большинство работающих приходится на возраст от 30 до 40 лет. На предприятии разработаны основные стратегические направления по среднесрочную и долгосрочную перспективу, ими являются: приоритеты по нефтяному, газовому и электроэнергетическому бизнесу.

В настоящий момент компания прошла так называемый инвестиционный пик, фактически завершены крупнейшие проекты

«Северный поток-2», «Турецкий поток» что является благоприятным сигналом для потенциальных инвесторов, означающих, что компания имеет ресурсы для выплаты дивидендов собственникам. Кроме того, ПАО «Газпром» изменил свою дивидендную политику, отказавшись от фиксированных выплат и перейдя на выплату доли от чистой прибыли.

Таким образом, данный раздел позволил дать общую характеристику объекту

исследования. Результаты позволили обосновать выбор ПАО

«Газпром» в качестве объекта исследования, а также сделать вывод о лидирующем месте и роли ПАО «Газпром» на мировом энергетическом рынке, охарактеризовать цели и перспективы развития предприятия. Анализ финансового состояния, который предлагается провести в следующем разделе, позволит оценить его текущий уровень, а также уровень капитализации компании.

Финансовое состояние и уровень капитализации корпорации

Задачей данного параграфа является оценка финансового положения ПАО «Газпром». Методом исследования выбран анализ финансовых данных компании и рыночных показателей, в т.ч. показателя капитализации. Результаты позволят оценить финансовое состояние компании и отношение инвесторов к осуществляемой компанией деятельности. Проведем анализ финансовых показателей деятельности компании ПАО «Газпром» по данным бухгалтерской отчетности за 2020-2021 гг. Данные бухгалтерской отчетности показывают, что в анализируемом периоде наблюдается рост практически по всем показателям. В частности, объемы продаж и прибыль от продаж в 2021г. составили 8 224 177 млн. руб. и 1 930 030 млн. руб. соответственно. Динамика показателей выручки и прибыли от продаж приведена на рисунке 4.

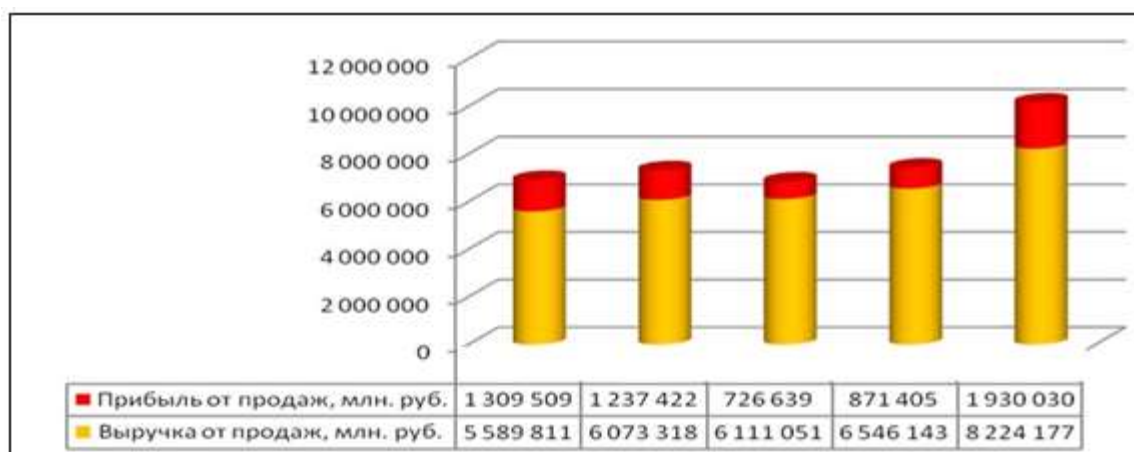


Рисунок 4 - Динамика показателей выручки от продаж и прибыли продаж предприятия ПАО «Газпром» с 2020-2021гг. [составлено автором на основе данных бухгалтерской отчетности ПАО «Газпром»]

Показатель выручки увеличился к уровню прошлого года на 25,64%, по сравнению с показателем 2020г. прирост составил 47,13%. Прибыль от продаж относительно прошлого года возросла более чем в 2 раза, относительно уровня 2020г. прирост составил 47,39%. Наблюдаемый рост деловой активности компании связан с рекордными отгрузками газа в Европу в 2021г. ПАО «Газпром» значительно опережает всех других экспортеров газа на европейский рынок.

Рост произошел и по другим показателям прибыли. В частности, приведенный показатель EBITDA в 2021г. составил 2 599 284 млн. руб., а это выше уровня 2020г. на 32,51%. Практически в 2 раза к прошлому году увеличился показатель прибыли за год, составив 1 528 996 млн. руб.. Базовая и разводненная прибыль в расчете на одну акцию, относящаяся к акционерам ПАО «Газпром» составила 65,89 руб., а это в 2 раза выше значения показателя предыдущего года и практически в десять раз выше показателя 2020г., рисунок 5.



Рисунок 5 - Динамика показателя прибыли в расчете на одну акцию ПАО «Газпром» с 2020-2021гг. [составлено автором на основе данных бухгалтерской отчетности]

Активы ПАО «Газпром» на конец анализируемого периода составляют 20 810 440 млн. руб., прирост валюты баланса относительно данных на конец 2020г. – 37% (прирост обеспечен реализацией инвестиционных программ, в активе отмечается прирост по статье основные средства, финансируемый за счет нераспределенной прибыли и долгосрочных обязательств), относительно показателя предшествующего отчетного периода – на 14%.

На отчетные даты структура активов ПАО «Газпром» на 80% внеоборотными активами и на 20% оборотными средствами, 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 2021г. их доля составляет 18,56%. Это свидетельствует о достаточной финансовой независимости компании.

Необходимо отметить, что в целом на фоне роста капитала компании соотношение между заемными и собственными средствами стабильно на протяжении анализируемого периода. Важными показателями, отражающими эффективность деятельности предприятия, являются коэффициенты рентабельности, приведены на рисунке 6.

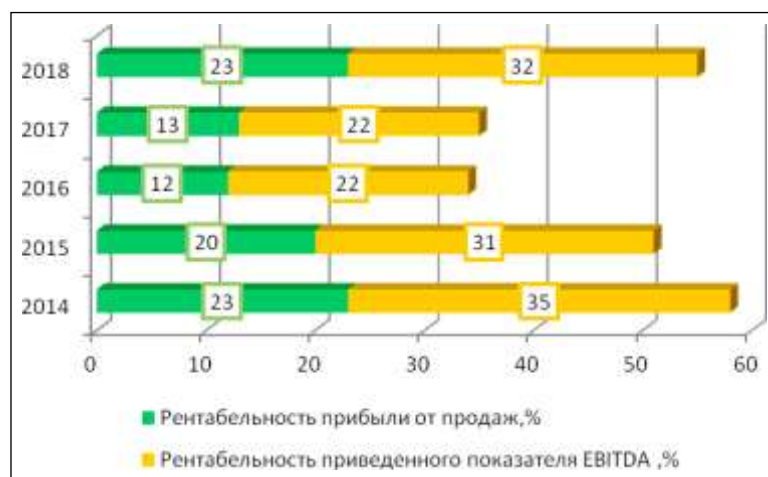


Рисунок 6 - Динамика показателей рентабельности прибыли от продаж и приведенного показателя EBITDA на предприятии ПАО «Газпром» с 2014-2018гг.

[составлено автором на основе данных бухгалтерской отчетности]

Показатели рентабельности имеют разнонаправленную динамику. Необходимо отметить, что, показатель рентабельности приведенного показателя EBITDA составил в 2021г. 32,0%, это ниже показателя 2020г. на 3,0 процентных пункта, хотя к уровню прошлого года данный показатель показал рост на 10,0 процентных пунктов. Показатель рентабельности отпродаж в 2021г. достиг уровня 2020г., превысив показатель 2020г. на 10 процентных пунктов. Показатели ликвидности компании имеют разнонаправленную динамику в анализируемом периоде, но находятся в диапазоне допустимых значений, рисунок 7.

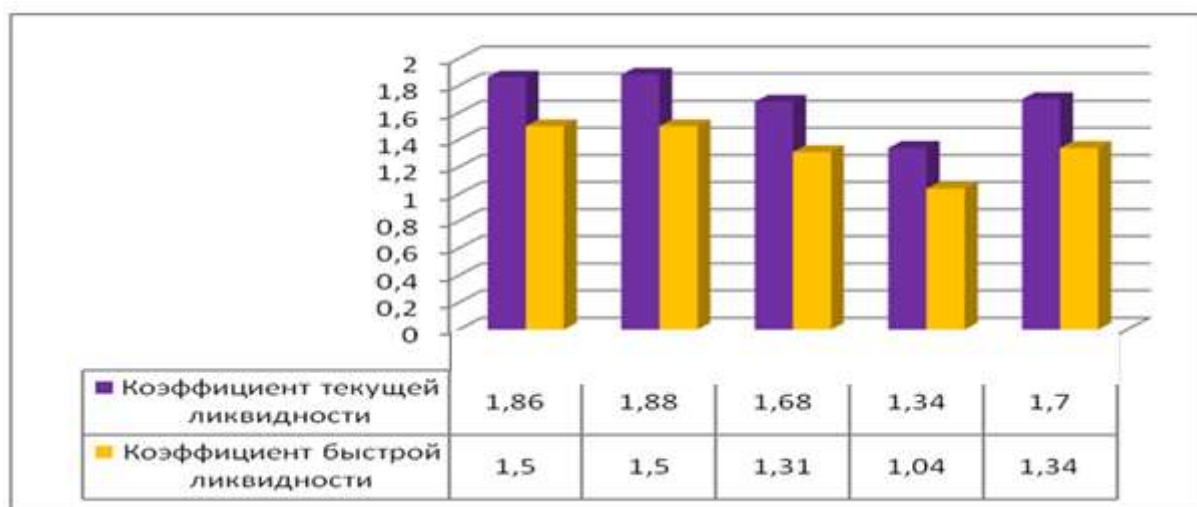


Рисунок 7 - Динамика показателей ликвидности предприятия ПАО «Газпром» с 2020-2021гг. [35]

Рассмотрим динамику показателей долговой нагрузки ПАО

«Газпром» с 2020-2021гг, рисунок 8. Данные показывают, что в 2021г. отмечается снижение долговой нагрузки компании, что оценивается как положительный фактор и связано с опережающими темпами роста прибыльности компании относительно темпов роста внешнего финансирования.

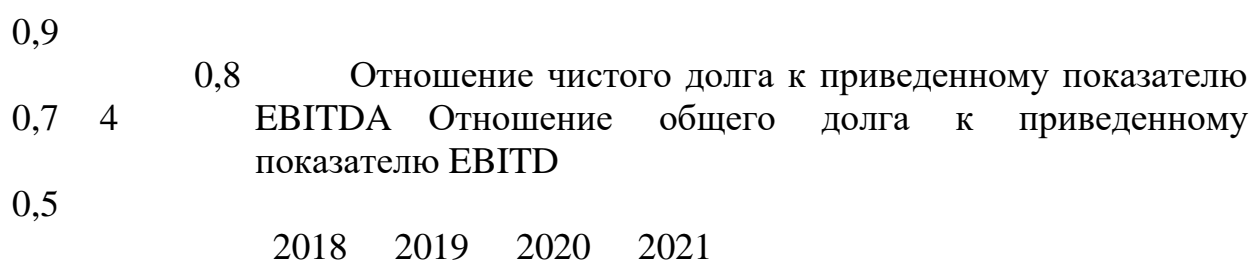
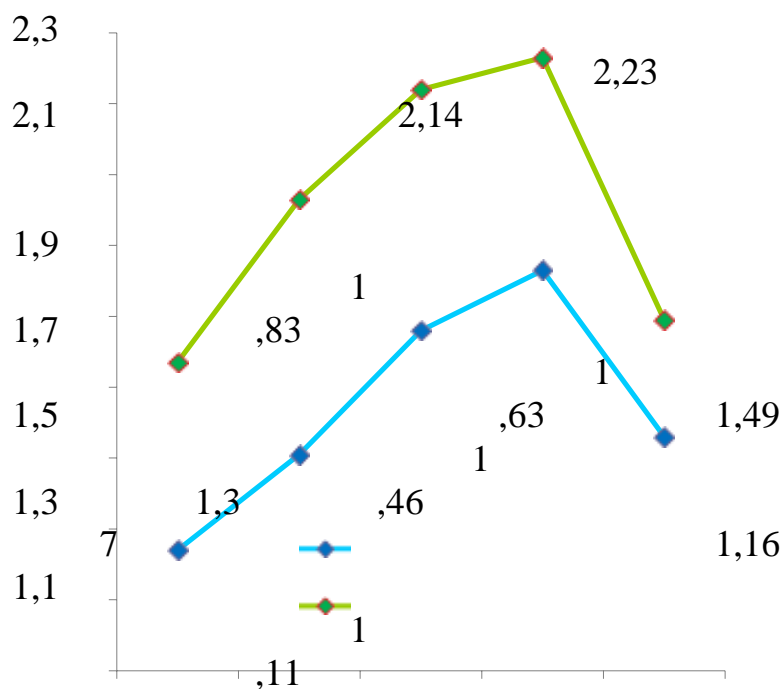


Рисунок 8 - Динамика коэффициентов долговой нагрузки предприятия ПАО «Газпром» с 2020-2021 гг. [35]

Проанализируем динамику ключевых рыночных индикаторов в указанном периоде. Динамика цен за акцию на закрытии торгов на ПАО Московская Биржа в целом в анализируемом положительная, несмотря на спад рыночной цены акции в 2020 г., в отчетном периоде рынок отыграл данное снижение. Так, на конец года цена за 1 акцию составила 153,50 рублей, что на 17,6% выше цены 2020 г. На рисунке 9 приведена динамика цен за 1 акцию ПАО «Газпром».

Таким образом, в данном разделе решена задача оценки финансового положения ПАО «Газпром». Результаты позволяют сделать вывод об устойчивом финансовом положении предприятия, а также констатировать тот факт, что акции компании недооценены, что обуславливает потенциал для роста рыночной капитализации. Проанализируем существующую модель корпоративного управления в компании с целью выработки рекомендаций по улучшению принципов и механизмов корпоративного управления, которые обеспечат повышение инвестиционной привлекательности ПАО «Газпром» и, как следствие, рост рыночной капитализации.

Анализ механизмов корпоративного управления ПАО «Газпром»

В данном разделе решается задача анализа механизмов корпоративного управления ПАО «Газпром». Для чего предлагается провести сравнительный анализ соответствия принципов корпоративного управления существующим общепринятым принципам корпоративного управления. Полученные результаты покажут «узкие» места и точки роста.

ПАО «Газпром» стремится сформировать систему корпоративного управления, отвечающую общепризнанным мировым стандартам и обеспечивающую реализацию всех прав его акционеров, позволяющую построить эффективные взаимоотношения с акционерами, инвесторами и иными заинтересованными лицами.

Основные документы ПАО «Газпром», обеспечивающие соблюдение прав акционеров, а также описание изменений, внесенных в 2021 г

Компания придерживается следующих основных принципов корпоративного управления, схематически представленных на рисунке 13

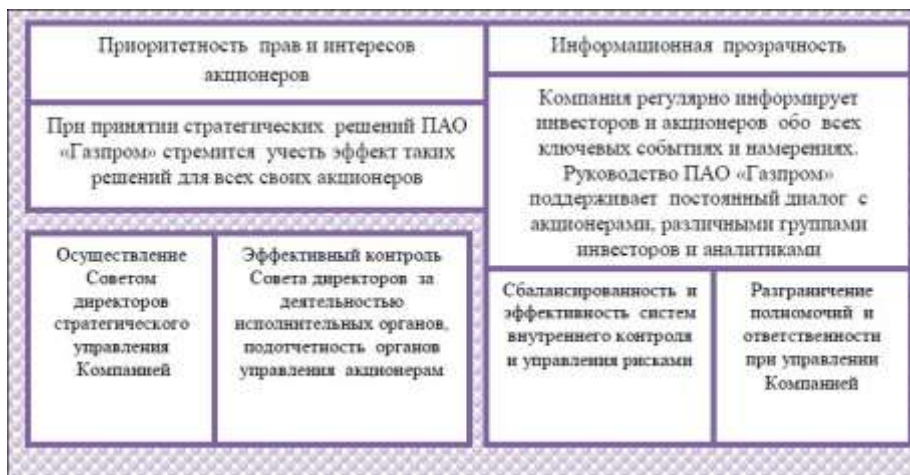


Рисунок 13- Существенные принципы корпоративного управления ПАО «Газпром» [56]

На рисунке 14. представлена структура корпоративного управления ПАО «Газпром». Основные субъекты корпоративного управления ПАО

«Газпром» - органы управления и контроля (Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Председатель Правления и Ревизионная комиссия, внешний аудитор).

Высшим органом управления является **Общее собрание акционеров**. Пункт 15.1. статьи 15 Устава ПАО «Газпром» устанавливает вопросы, относящиеся к компетенции Общего собрания акционеров. Акционеры могут участвовать в Общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции.

Стратегическое управление компанией отводится Совету директоров. Это орган, который определяет приоритетные направления деятельности к компании, утверждает годовой бюджет и инвестиционные

программы, принимает решения о созыве Общих собраний акционеров, об образовании исполнительных органов ПАО «Газпром», дает рекомендации по размеру дивиденда по акциям.

Согласно пп. 2.4.3. Кодекса корпоративного управления рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава совета директоров [18]. Независимые директора должны играть ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий. Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора.

Внешний аудитор проводит независимую проверку финансово-хозяйственной деятельности компании. В соответствии с Федеральным законом от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» аудитор ПАО «Газпром» ежегодно выбирается по результатам открытого конкурса. Кандидатура аудитора утверждается Общим собранием акционеров. Победителем открытого конкурса в 2020 году на право проведения аудита отчетности компании было признано ООО «Финансовые и бухгалтерские консультанты» (ООО «ФБК»). Решением Общего собрания акционеров ПАО «Газпром» 29 июня 2021 г. ООО «ФБК» утверждено в качестве аудитора компании [35].

Ревизионная комиссия — это выборный орган, подотчетный Общему собранию акционеров ПАО «Газпром». Главными задачами Ревизионной комиссии являются [35]:

- контроль за формированием достоверной финансовой и бухгалтерской отчетности;
- контроль за соответствием законодательству порядка ведения бухгалтерского учета и за представлением финансовой отчетности и информации в соответствующие органы и акционерам;

подготовка предложений по повышению эффективности управления активами и иной финансово-хозяйственной деятельностью, по обеспечению

- снижения финансовых и операционных рисков, совершенствованию системы внутреннего контроля. **Председатель правления** – Алексей Борисович Миллер.

В 2021 г. принцип 2.4.3. (независимые директора должны составлять не менее одной трети избранного состава совета директоров) и 2.5.1. (председателем совета директоров рекомендуется избирать независимого директора) Кодекса корпоративного управления Компанией не соблюдался. Состав Совета директоров ПАО «Газпром» (11 чел.) избран на годовом Общем собрании акционеров 29 июня 2021 г. из кандидатов, предложенных акционерами. В состав Совета директоров вошли 3 независимых директора.

Председатель Совета директоров - В.А. Зубков, также не является независимым директором. Состав Совета директоров ПАО «Газпром» в зависимости от статуса его членов представлен на рисунке 14 [19].

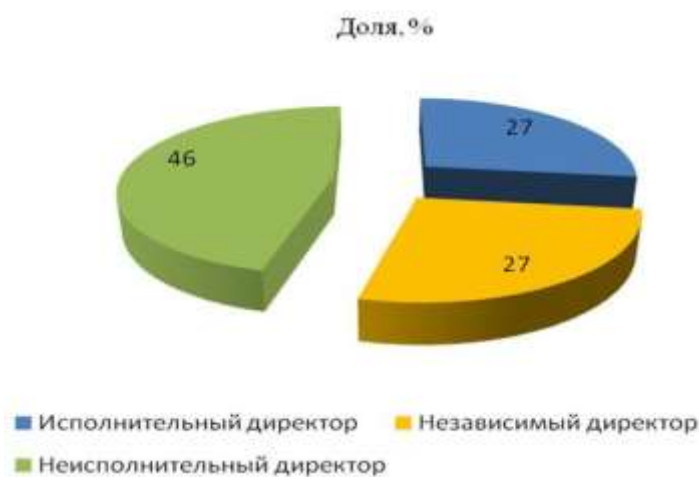


Рисунок 14 - Состав Совета директоров ПАО «Газпром» в детализации по статусу членов Совета директоров в 2021г. [19]

Наибольшая доля приходится на неисполнительных директоров и составляет 46,0%, исполнительные и независимые директора занимают по 27,0% соответственно. Независимые директора – ключевые фигуры в предотвращении внутренних конфликтов в компании и совершении

существенных корпоративных действий.

Всего в 2021г. было проведено 53 заседания Совета директоров, из них 13 - в очной форме, 40 - в форме заочного голосования. В ходе указанных заседаний Совета директоров было принято 142 решения, при этом, 51 решение – было принято в ходе очных заседаний, 91 путем заочного голосования, (рисунок 2.15)

Отметим, 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%.

Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров ПАО «Газпром» по направлениям деятельности в 2021 г., представлена на рисунке 15.

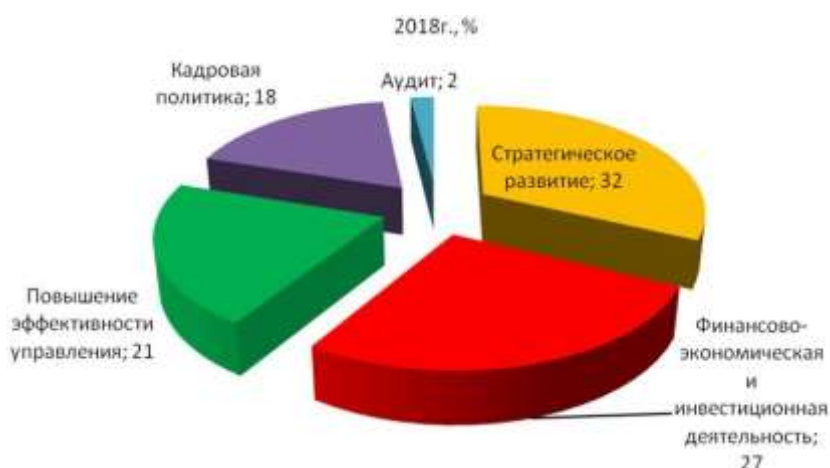


Рисунок 15 - Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров ПАО «Газпром» по направлениям деятельности в 2021 г. [35]

Наибольший удельный вес вопросов приходится на стратегическое развитие и по данным на 2021г. доля этих вопросов составила 32,0%, также рассматриваются финансово-экономическая деятельность, повышение эффективности управления, кадровая

политика, аудит [35].

В динамике, количество заседаний Совета директоров ПАО «Газпром» с 2011-2021гг. 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.

Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников компании также является частью корпоративного управления компанией ПАО «Газпром», рассмотрим эту систему. Данные КПЭ (ключевые показатели эффективности) общекорпоративного уровня на 2021 г. ПАО «Газпром».

В 2021г. по отношению к показателю предыдущего года произошло снижение вознаграждений на 6,30% и показатель составил 346 971 тыс. руб. Такое снижение произошло в основном за счет снижения вознаграждение за участие в работе органа управления.

Вознаграждения членов Правления ПАО «Газпром» напротив имеют тенденцию к росту, в 2021г. сумма вознаграждений составила 2 551 450 тыс. руб., а это выше показателя предыдущего года на 4,32%, и превышает значение показателя 2019г. на 4,18%. Рост произошел за счет увеличения годового бонуса, сумма этого показателя в 2021г. составила 1 475 344 тыс. руб.

Компания ПАО «Газпром» в 2021г. перечислило взносы по договорам негосударственного пенсионного обеспечения с АО «НПФ ГАЗФОНД» на именные пенсионные счета основного управленческого персонала в сумме 30 300 тыс.руб.

Итак, выше была рассмотрена система вознаграждений ответственности директоров, должностных лиц и компании ПАО

«Газпром». Участие членов Совета директоров и членов Правления в акционерном капитале и сделки с акциями ПАО «Газпром» также являются частью системы корпоративного управления. По состоянию на 31.12.2021г. 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 2021 г. 70 руководящих работников имели право на участие в Программе.

Одним из ключевых вопросов, которому уделяется внимание в кодексе корпоративного управления является система управления рисками и внутреннего контроля. Система внутреннего аудита ПАО «Газпром» соответствует принципам корпоративного управления, закрепленным, а Кодексе корпоративного управления. Департамент организует и проводит в установленном порядке внутренние аудиторские проверки в структурных подразделениях, дочерних обществах и организациях ПАО «Газпром».

В 2021 г. Департаментом проведены проверки, направленные на выявление рисков и оценку эффективности значимых для Компании направлений деятельности и бизнес-процессов в части:

- достижения объектами проверок поставленных целей;
- эффективности и результативности деятельности;
- сохранности активов;
- соответствия деятельности условиям договоров, требованиям

законодательства и локальных нормативных актов.

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». В настоящее время на предприятии предусмотрена система управления рисками и внутреннего контроля.

ПАО «Газпром» корпоративного механизма сквозного (от формирования инвестиционных программ и бюджетов до контроля за исполнением договоров) управления затратами с единым независимым центром, осуществляющим функции управления корпоративными затратами.

Еще одним из механизмов корпоративного управления компании ПАО «Газпром» является противодействие коррупции. В настоящее время на предприятии сформированы и соблюдаются основные принципы противодействия коррупции. [20]

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. Структура акционерного капитала компании за 2020-2021гг. представлена на рисунке 2.17.

Размер уставного капитала ПАО «Газпром» составляет 118,3 млрд. руб. и разделен на 23,7 млрд. обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 5 руб. каждая. Привилегированные акции отсутствуют. Российская Федерация является основным акционером ПАО «Газпром», имеет контрольный пакет акций. По состоянию на 31.12.2020г. и на

31.12.2021 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.

Дивидендная политика также играет важную роль в системе корпоративного управления организации. На протяжении 2009-2021гг. дивиденды на одну акцию ежегодно увеличиваются и по состоянию на 2021г. составили 16,61 руб., а это в разы превышает показатель 2009г

Дивидендная доходность по акциям ПАО «Газпром» в 2021 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%.

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% [24].

Итак, представленный выше анализ системы корпоративного управления в компании ПАО «Газпром» показал, что компания стремится сформировать систему корпоративного управления. Разработаны локальные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность компании, существующая модель корпоративного управления отвечает требованиям законодательства РФ и требованиям, предъявляемым российскими биржами 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, 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 объективно оценить результаты корпоративного управления ПАО «Газпром» и достижения ключевой цели корпоративного управления – повышение инвестиционной привлекательности компании, целесообразно обратиться к данным по оценке восприятия инвесторами качества корпоративного управления. Данная оценка проводится ежегодно, по имеющимся данным Ассоциации профессиональных инвесторов (АПИ), за 2021г. был проведен опрос среди институциональных и портфельных инвесторов, которых просили охарактеризовать качество корпоративного управления крупнейших компаний [36]. В результате было выявлено, что компания ПАО «Газпром» является одной из худших в системе корпоративного управления.

Доля ответивших, что в ПАО «Газпром» очень плохое качество корпоративного управления составила 13,0%. Средняя оценка качества корпоративного управления ПАО «Газпром» составила 1,85, это очень низкий показатель по сравнению с другими аналогичными компаниями. Худшая компания в списке инвесторов - ПАО «Газпром».

Итак, несмотря на все имеющиеся плюсы в системе корпоративного управления компании ПАО «Газпром», имеются существенные недостатки. При этом, компания оценивается инвесторами достаточно слабо, имеет очень низкую среднюю оценку по качеству корпоративного управления.

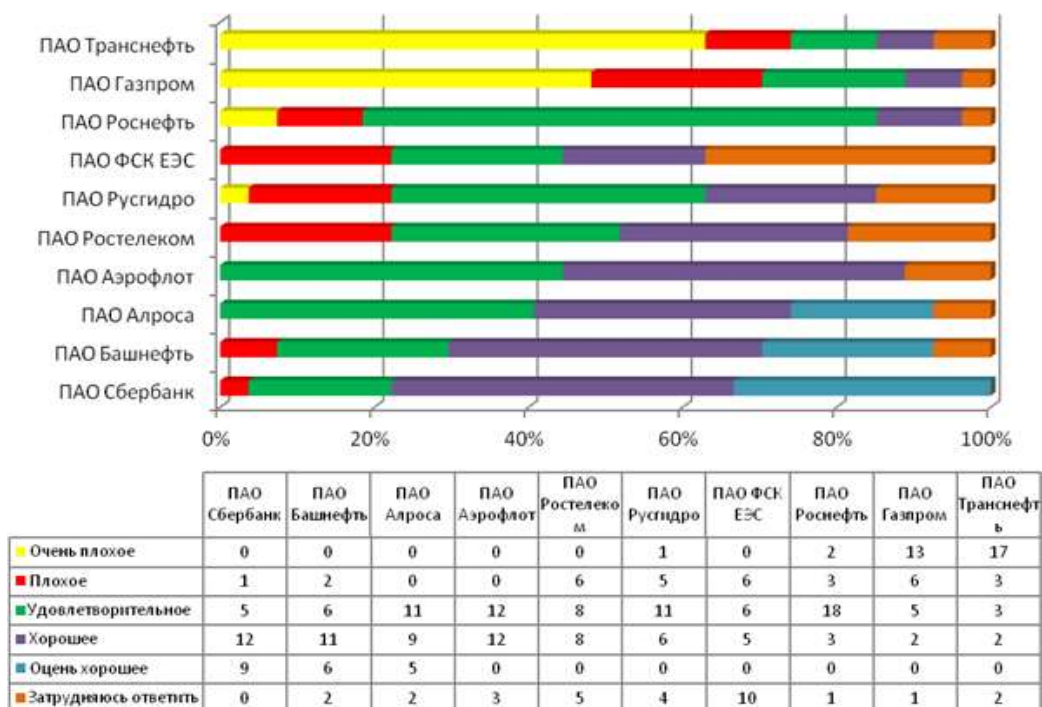


Рисунок 16 - Оценка восприятия инвесторами качества корпоративного управления в различных публичных акционерных обществах в 2021г. [составлено на основе информации об оценке корпоративного управления(АПИ) [36]]

Таким образом, в данном разделе решены следующие задачи: рассмотрены механизмы корпоративного управления и проведен их анализа соответствие принципам корпоративного управления. Получены следующие основные результаты:

- В динамике количество заседаний Совета директоров ПАО «Газпром» с 2011-2021 гг. снизилось практически вдвое.
- в системе членов Совета директоров в 2021 г произошло снижение вознаграждений, по отношению к показателю предыдущего года, на 6,30%.
- Вознаграждения членов Правления напротив имеют тенденцию кросту в 2021 г., выше показателя предыдущего года на 4,32%,
- В Совете директоров независимые директора составляют менееодной трети избранного состава.
- Увеличились и коэффициенты выплаты дивидендов

Таким образом, в данном разделе решены следующие задачи:

рассмотрены механизмы корпоративного управления и проведен их анализа соответствие принципам корпоративного управления. Полученные результаты позволяют выявить недостатки в существующей системе корпоративного управления ПАО «Газпром», определив вектор изменений, в том числе ключевые:

- несоответствие структуры Совета директоров рекомендация Кодекса корпоративного управления (в состав Совета директоров должно входить не менее 1/3 независимых директоров);

- председатель Совета директоров не является независимым директором;

- в Совете директоров отсутствуют женщины и нерезиденты;

- Совет директоров не сбалансирован по ключевым навыкам, преобладают представители с развитыми управленческими, финансовыми, стратегическими компетенциями;

- снижение с 2021г. практически вдвое числа заседаний Совета директоров;

- отсутствие в структуре корпоративного управления Комитета по номинациям;

- отсутствие в открытом доступе в сети Интернет следующих документов: Положение о преемственности, Положение/Методика оценки совета директоров, комитетов и корпоративного секретаря.

2.2 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО «ГАЗПРОМ» - АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧЕЛЯБИНСК»

Задачей данного раздела магистерской диссертации является разработка мероприятий по улучшению корпоративного управления ПАО «Газпром», опираясь на критерии оценки, используемые для расчета национального индекса корпоративного управления, а также практику корпоративного управления компании – лидера ПАО «АЛРОСА».

Итак, основываясь на ключевых критериях оценки Национального индекса корпоративного управления, сформулируем ключевые мероприятия по повышению качества корпоративного управления ПАО «Газпром».

Совет директоров, исполнительное руководство, вознаграждения, корпоративный секретарь.

- утвердить структуру Совета директоров таким образом, чтобы в ее состав входило не менее 1/3 независимых директоров (при текущем количестве Совета директоров равному 11 человек, количество независимых директоров должно быть не менее 4);
- назначить председателем Совета директоров независимого директора, либо избрать старшего независимого директора;
- рассмотреть вопрос об избрании в Совет директоров не менее 1 женщины;
- сбалансировать Совет директоров с точки зрения ключевых навыков;
- на текущий момент 80% совета директоров занимают эксперты в области корпоративного управления, финансов и аудита, стратегии, остальные 20% приходятся на отраслевых специалистов (2 директора). Необходимо усилить состав совета директоров отраслевыми экспертами, а также включить в состав СД экспертов в области ИТ, инноваций и цифровых технологий, экспертов в области экологии и социальных вопросов;
- в составе совета директоров отсутствуют нерезиденты в то время,

как данная практика успешно и широко применяется за рубежом, в связи с чем необходимо включить в состав совета директоров нерезидентов;

- учитывая результат, что в динамике количество заседаний Совета директоров ПАО «Газпром» с 2011-2018 гг. снизилось практически вдвое, необходимо проанализировать причины данного снижения, и в случае, если причины окажется иными, чем отсутствие серьезных проблем и необходимости принятия по ним решений, не допускать подобного снижения и обеспечить частоту заседаний на необходимом уровне. В обязательном порядке обеспечить 100% посещаемость заседаний членами совета директоров. Увеличить удельный вес очных заседаний в общей структуре заседаний не менее, чем до 50%. Обеспечить не менее 90% очных заседаний функционирующих при Совете директоров комитетов;

- рекомендуется создать Комитет по номинациям, а также разместить в открытом доступе положения о Комитете Совета директоров по номинациям, положение о Комитете совета директоров по назначениям и вознаграждениям. Сохранить структуру Комитета Совета директоров по назначениям и вознаграждениям (не менее 2 независимых директоров в составе);

Управление рисками, внутренний контроль и аудит, противодействие коррупции.

- продолжать на ежегодной основе инициировать проведение внутренней оценки деятельности Совета директоров и его комитетов, а также проведение независимого аудита с целью совершенствования стандартов корпоративного управления.

Устойчивое развитие

- Мотивация менеджмента и персонала к внедрению принципа Корпоративной социальной ответственности / устойчивого развития в деятельности компании, в том числе связь вознаграждения с результатами в указанных сферах.

Раскрытие информации

- размещение в открытом доступе в сети Интернет следующих документов: Положение о преемственности, Положение/Методика оценки совета директоров, комитетов и корпоративного секретаря;

- опубликование меморандума контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе. Поскольку для ПАО «Газпром» контролирующим лицом выступает РФ с долей акций 50,23%, допускаем, что с выполнением данной рекомендации могут возникнуть трудности.

Права акционеров, существенные корпоративные действия

- обеспечить положительную дивидендную историю Общества при реализации дивидендной политики.

Рассмотреть на заседании Совета директоров вопросы реализации информационной политики Компании.

Таким образом, предложенные мероприятия корпоративного управления, по нашему мнению, будут способствовать повышению инвестиционной привлекательности компании, формированию имиджа компании – лидера корпоративного управления, что в конечном итоге приведет к росту капитализации компании, обеспечит устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Таким образом, в данном разделе решена следующая задача: разработаны мероприятия по повышению качества корпоративного управления ПАО «Газпром», которые, по нашему мнению, будут способствовать повышению инвестиционной привлекательности компании, формированию имиджа компании – лидера корпоративного управления, что в конечном итоге приведет к росту капитализации компании, обеспечит устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

2.3 ИТОГИ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО «ГАЗПРОМ» - АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧЕЛЯБИНСК»

Рассмотрим практику корпоративного управления компании – лидера ПАО «ГАЗПРОМ» - АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧЕЛЯБИНСК». По итогам 2021г. Российский институт директоров подтвердил Акционерной компании «ГАЗПРОМ» рейтинг на уровне НРКУ 8.

«Передовая практика корпоративного управления» по методике Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ).

Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) – это:

- Индикатор качества корпоративного управления, позволяющий соотнести уровень развития корпоративного управления и связанных с ним рисков в разных компаниях

- Инструмент совершенствования практики корпоративного управления в компании улучшения ее взаимоотношений с инвесторами

- Мнение независимых экспертов об уровне развития корпоративного управления в компании и соблюдении международной и российской передовой практики НРКУ присваивается российским компаниям с 2004 года. Российский институт директоров – исключительный правообладатель НРКУ

Основа методики НРКУ [56]:

- Российский Кодекс корпоративного управления (2014)
- Принципы корпоративного управления ОЭСР (2015)
- Принципы корпоративного управления для компаний с госучастием ОЭСР (2015)

Компоненты системы корпоративного управления компании анализируются в рамках НРКУ

- Права акционеров (45 критериев)
- Деятельность органов управления и контроля (66 критериев)

- Раскрытие информации (36 критериев)
- Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие (13 критериев)

НРКУ является оценкой рисков корпоративного управления конкретной компании. Чем выше НРКУ, тем ниже риски корпоративного управления в оцениваемой компании. НРКУ присваивается по шкале от НРКУ 1 (низшая оценка) до НРКУ 10 (высшая оценка).

Рейтинговая шкала имеет 10 рейтинговых классов и 7 качественных уровней (характеристик) практики корпоративного управления. Внутри каждого класса предусматривается два подкласса: если показатели качества корпоративного управления компании имеют средние значения для соответствующего класса, то к ее рейтинговому классу добавляется знак «+», а если указанные показатели выше средних и приближены к показателям следующего рейтингового класса, то добавляется знак «++». В таблице 6 приведена рейтинговая шкала НРКУ.

Таблица 2 – Рейтинговая шкала НРКУ

НРКУ 10	Наилучшая практика корпоративного управления
НРКУ 9++, НРКУ 9, НРКУ 9	Лучшая практика корпоративного управления
НРКУ 8++, НРКУ 8+, НРКУ 8	Передовая практика корпоративного управления
НРКУ 7++, НРКУ 7+, НРКУ 7	Развитая практика корпоративного управления
НРКУ 6++, НРКУ 6+, НРКУ 6	Хорошая практика корпоративного управления
НРКУ 4 – НРКУ 5++	Средняя практика корпоративного управления
НРКУ 1 – НРКУ 3++	Низкая практика корпоративного управления

В период проведения мониторинга практики корпоративного управления в ПАО «ГАЗПРОМ» - АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧЕЛЯБИНСК» произошли следующие корпоративные события.

22 октября 2021 года состоялось внеочередное Общее собрание акционеров, в соответствии с повесткой дня которого, были досрочно прекращены полномочия членов Наблюдательного совета АК «ГАЗПРОМ» (ПАО), а также избран новый состав Наблюдательного совета Компании, в который вошел один исполнительный (Генеральный директор — Председатель Правления Общества), десять неисполнительных, а также четыре независимых директора.

26 июня 2022 года состоялось годовое Общее собрание акционеров, в соответствии с повесткой дня которого, были утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность, утверждено распределение прибыли Общества по результатам 2021 финансового года, избраны составы Наблюдательного совета и Ревизионной комиссии, утвержден Аудитор Общества, принято решение о выплате вознаграждения за работу в составе Наблюдательного совета и Ревизионной комиссии, а также утверждены Устав, Положение об Общем собрании акционеров, о Наблюдательном совете, о Правлении, о вознаграждении членов Наблюдательного совета в новой редакции [56].

Объявлены и выплачены дивиденды за 2021 год. Аудитором АК «ГАЗПРОМ» (ПАО) избрано АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит».

Ревизионная комиссия сформирована из независимых от компании лиц. По результатам годового общего собрания акционеров в состав Наблюдательного совета вошел один исполнительный (Генеральный директор — председатель правления Общества Иванов С.С.), десять неисполнительных (Силуанов А.Г. – Председатель, Григорьева Е.В., Дмитриев К.А., Донской С.Е., Донец А.И., Карху А.В., Местников С.В., Моисеев А.В., Николаев А.С., Солодов В.В.), а также четыре независимых (Гордон М.В.[1], Конов Д.В., Макарова Г.М., Федоров О.Р.) директора. Однако 7 октября 2022 года член

Наблюдательного совета АК «ГАЗПРОМ» (ПАО) Карху А.В. был признан независимым директором Московской биржей. Таким образом, в настоящий момент в состав Наблюдательного совета Компании входит пять независимых, девять неисполнительных, а также один исполнительный директор [56].

Состав Наблюдательного совета сбалансирован с точки зрения наличия у его членов ключевых навыков, необходимых для эффективной работы.

По информации, предоставленной компанией, члены Наблюдательного совета обладают навыками в области стратегического менеджмента, корпоративного управления, корпоративных финансов, инвестиционной деятельности, финансового учета, управления рисками, а также специфических для сферы деятельности Общества знаний, в частности, новый состав Наблюдательного совета был усилен отраслевыми экспертами в области геологии.

Решением Наблюдательного совета от 9 июля 2022 г. были сформированы составы комитетов Наблюдательного совета АК «ГАЗПРОМ» (ПАО). В состав Комитета по аудиту вошли три независимых директора (Гордон М.В. — Председатель, Макарова Г.М., Федоров О.Р.). В состав Комитета по кадрам и вознаграждениям вошли четыре независимых директора (Макарова Г.М. — Председатель, Гордон М.В., Конов Д.В., Федоров О.Р.), а также два неисполнительных директора (Местников С.В., Солодов В.В.).

30 сентября 2022 года состоялось внеочередное Общее собрание акционеров, в соответствии с повесткой дня которого было принято решение о выплате дивидендов по результатам первого полугодия 2022 года.

Кроме того, в практике корпоративного управления Компании зафиксированы следующие положительные изменения:

1. Была проведена оценка работы Наблюдательного совета с привлечением независимой организации.
2. Результаты внешней оценки Наблюдательного совета рассмотрены на очном заседании Наблюдательного совета.

3. Компания провела видеотрансляцию годового Общего собрания акционеров 26 июня 2022 года.

4. Решения Наблюдательного совета и комитетов принимаются с учетом карты рисков, в регламент подготовки материалов к заседаниям Наблюдательного совета в обязательном порядке включается анализ рисков.

5. В годовом отчете за 2021 год раскрыты критерии определения размера вознаграждения членов исполнительных органов.

Однако в 2021- 2022 корпоративном году только 3 заседания Наблюдательного совета было проведено в очной форме. Снижение числа заседаний Наблюдательного совета, проведенных в очной форме, негативно оценивается экспертами. Вместе с тем, функционирующие при Наблюдательном совете комитеты проводят очные заседания достаточно регулярно.

В частности, в 2021- 2022 корпоративном году Комитет по аудиту провел 6 очных заседаний, Комитет по кадрам и вознаграждениям – 8, Комитет по стратегическому планированию — 4 [56].

В совокупности произошедшие события оказали существенное влияние на оценку практики корпоративного управления, поэтому рейтинг Компании на данный момент подтверждается на уровне НРКУ 5, что означает соблюдение требования российского законодательства в области корпоративного управления, следование существенной части рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления. Риски потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления, незначительны.

ВЫВОДЫ ПО 2-ОЙ ГЛАВЕ

Во второй главе решены следующие задачи: рассмотрены механизмы корпоративного управления и проведен их анализ на соответствие принципам корпоративного управления.

Полученные результаты позволяют выявить недостатки в существующей системе корпоративного управления ПАО «Газпром», определив вектор изменений, в том числе ключевые:

- несоответствие структуры Совета директоров рекомендация Кодекса корпоративного управления (в состав Совета директоров должно входить не менее 1/3 независимых директоров);
- председатель Совета директоров не является независимым директором;
- в Совете директоров отсутствуют женщины и нерезиденты;
- Совет директоров не сбалансирован по ключевым навыкам, преобладают представители с развитыми управленческими, финансовыми, стратегическими компетенциями;
- снижение с 2021г. практически вдвое числа заседаний Совета директоров;
- отсутствие в структуре корпоративного управления Комитета по номинациям;
- отсутствие в открытом доступе в сети Интернет следующих документов: Положение о преемственности, Положение/Методика оценки совета директоров, комитетов и корпоративного секретаря.

Основываясь на ключевых критериях оценки Национального индекса корпоративного управления, сформулируем ключевые мероприятия по повышению качества корпоративного управления ПАО «Газпром».

Совет директоров, исполнительное руководство, вознаграждения, корпоративный секретарь.

- утвердить структуру Совета директоров таким образом, чтобы в ее состав входило не менее 1/3 независимых директоров (при текущем

количестве Совета директоров равному 11 человек, количество независимых директоров должно быть не менее 4);

- назначить председателем Совета директоров независимого директора, либо избрать старшего независимого директора;

- рассмотреть вопрос об избрании в Совет директоров не менее 1 женщины;

- сбалансировать Совет директоров с точки зрения ключевых навыков;

- на текущий момент 80% совета директоров занимают эксперты в области корпоративного управления, финансов и аудита, стратегии, остальные 20% приходятся на отраслевых специалистов (2 директора). Необходимо усилить состав совета директоров отраслевыми экспертами, а также включить в состав СД экспертов в области ИТ, инноваций и цифровых технологий, экспертов в области экологии и социальных вопросов;

- в составе совета директоров отсутствуют нерезиденты в то время, как данная практика успешно и широко применяется за рубежом, в связи с чем необходимо включить в состав совета директоров нерезидентов;

- учитывая результат, что в динамике количество заседаний Совета директоров ПАО «Газпром» с 2019-2021 гг. снизилось практически вдвое, необходимо проанализировать причины данного снижения, и в случае, если причины окажется иными. В обязательном порядке обеспечить 100% посещаемость заседаний членами совета директоров. Увеличить удельный вес очных заседаний в общей структуре заседаний не менее, чем до 50%. Обеспечить не менее 90% очных заседаний функционирующих при Совете директоров комитетов;

- рекомендуется создать Комитет по номинациям, а также разместить в открытом доступе положения о Комитете Совета директоров по номинациям, положение о Комитете совета директоров по назначениям и вознаграждениям. Сохранить структуру Комитета Совета директоров по назначениям и вознаграждениям (не менее 2 независимых директоров в

составе);

Управление рисками, внутренний контроль и аудит, противодействие коррупции.

- продолжать на ежегодной основе инициировать проведение внутренней оценки деятельности Совета директоров и его комитетов, а также проведение независимого аудита с целью совершенствования стандартов корпоративного управления.

Устойчивое развитие

- Мотивация менеджмента и персонала к внедрению принципа Корпоративной социальной ответственности / устойчивого развития в деятельности компании, в том числе связь вознаграждения с результатами в указанных сферах.

Раскрытие информации

- размещение в открытом доступе в сети Интернет следующих документов: Положение о преемственности, Положение/Методика оценки совета директоров, комитетов и корпоративного секретаря;

- опубликование меморандума контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.

Права акционеров, существенные корпоративные действия

- обеспечить положительную дивидендную историю Общества при реализации дивидендной политики.

Рассмотреть на заседании Совета директоров вопросы реализации информационной политики Компании.

Таким образом, предложенные мероприятия корпоративного управления, по нашему мнению, будут способствовать повышению инвестиционной привлекательности компании, формированию имиджа компании – лидера корпоративного управления, что в конечном итоге приведет к росту капитализации компании, обеспечит устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом параграфе «Сущность и значение корпоративного управления для развития бизнеса организации» мы рассмотрели, что управление – процесс целенаправленного воздействия на систему (механическую, технологическую, биологическую, социальную), в результате которого достигается ее упорядоченность, развитие в соответствии с поставленными целями.

«Корпоративное управление» — это система, в которой компания обеспечивает общие руководящие принципы и контролирует свою деятельность». Это определение подразумевает определенный набор механизмов, в соответствии с которыми действует компания, в которой собственность отделена от управления. Этот термин является слишком поверхностным и не позволяет отразить все аспекты такого сложного понятия, как корпоративное управление.

Во втором параграфе «Национальные модели корпоративного управления организации» мы рассмотрели следующие модели корпоративного управления: англо-саксонскую, свойственной особенностью которой считается распределенное владение акциями; немецкую и японскую, основывающиеся на системе банковского контроля; семейную модель, которая характеризуется высокой концентрацией контроля и собственности, и капитал которой складывается и делится по семейным связям.

В случае если систематизировать модели по принципу концентрации собственности, то англо-саксонскую модель возможно отнести к аутсайдерской, а германскую, японскую и семейную модели - к инсайдерской.

В третьем параграфе «Инструменты анализа качества корпоративного управления организации» мы выявили, что **оценка качества** — совокупность операций по выбору номенклатуры показателей, определению их действительного значения и сопоставлению с базовыми показателями.

В настоящее время можно выделить два основных инструмента оценки качества корпоративного управления: аудит и рейтинг корпоративного управления. Основные отличия этих инструментов обусловлены разными

целевыми группами, которые являются пользователями результатов проводимой с их помощью оценки.

Рейтинг корпоративного управления – это интегрированная оценка качества функционирования системы корпоративного управления компании, которая служит индикатором уровня соответствующих рисков для инвесторов, кредиторов и партнеров. Рейтинг корпоративного управления применяется для объективной оценки советом директоров и менеджментом компании степени эффективности корпоративного управления. Высокий рейтинг корпоративного управления или его положительная динамика всегда позитивно влияют на финансовый результат, капитализацию организации и ее стоимость.

Аудит корпоративного управления — это оценка основных компонентов **корпоративного управления** конкретной компании с точки зрения понимания основными собственниками компании стратегии ее развития, в т.ч. стратегии привлечения инвестиций.

Соответствие процедур **корпоративного управления** требованиям действующего законодательства является составной частью **аудита корпоративного управления**.

Во второй главе решены следующие задачи: рассмотрены механизмы корпоративного управления и проведен их анализ на соответствие принципам корпоративного управления.

Полученные результаты позволяют выявить недостатки в существующей системе корпоративного управления ПАО «Газпром», определив вектор изменений, в том числе ключевые:

- несоответствие структуры Совета директоров рекомендация Кодекса корпоративного управления (в состав Совета директоров должно входить не менее 1/3 независимых директоров);
- председатель Совета директоров не является независимым директором;
- в Совете директоров отсутствуют женщины и нерезиденты;

- Совет директоров не сбалансирован по ключевым навыкам, преобладают представители с развитыми управленческими, финансовыми, стратегическими компетенциями;

- снижение с 2021г. практически вдвое числа заседаний Совета директоров;

- отсутствие в структуре корпоративного управления Комитета по номинациям;

- отсутствие в открытом доступе в сети Интернет следующих документов: Положение о преемственности, Положение/Методика оценки совета директоров, комитетов и корпоративного секретаря.

Основываясь на ключевых критериях оценки Национального индекса корпоративного управления, сформулируем ключевые мероприятия по повышению качества корпоративного управления ПАО «Газпром».

Совет директоров, исполнительное руководство, вознаграждения, корпоративный секретарь.

- утвердить структуру Совета директоров таким образом, чтобы в ее состав входило не менее 1/3 независимых директоров (при текущем количестве Совета директоров равному 11 человек, количество независимых директоров должно быть не менее 4);

- назначить председателем Совета директоров независимого директора, либо избрать старшего независимого директора;

- рассмотреть вопрос об избрании в Совет директоров не менее 1 женщины;

- сбалансировать Совет директоров с точки зрения ключевых навыков;

- на текущий момент 80% совета директоров занимают эксперты в области корпоративного управления, финансов и аудита, стратегии, остальные 20% приходятся на отраслевых специалистов (2 директора). Необходимо усилить состав совета директоров отраслевыми экспертами, а также включить в состав СД экспертов в области IT, инноваций и цифровых технологий,

экспертов в области экологии и социальных вопросов;

- в составе совета директоров отсутствуют нерезиденты в то время, как данная практика успешно и широко применяется за рубежом, в связи с чем необходимо включить в состав совета директоров нерезидентов;

- учитывая результат, что в динамике количество заседаний Совета директоров ПАО «Газпром» с 2019-2021 гг. снизилось практически вдвое, необходимо проанализировать причины данного снижения, и в случае, если причины окажется иными. В обязательном порядке обеспечить 100% посещаемость заседаний членами совета директоров. Увеличить удельный вес очных заседаний в общей структуре заседаний не менее, чем до 50%. Обеспечить не менее 90% очных заседаний функционирующих при Совете директоров комитетов;

- рекомендуется создать Комитет по номинациям, а также разместить в открытом доступе положения о Комитете Совета директоров по номинациям, положение о Комитете совета директоров по назначениям и вознаграждениям. Сохранить структуру Комитета Совета директоров по назначениям и вознаграждениям (не менее 2 независимых директоров в составе);

Управление рисками, внутренний контроль и аудит, противодействие коррупции.

- продолжать на ежегодной основе инициировать проведение внутренней оценки деятельности Совета директоров и его комитетов, а также проведение независимого аудита с целью совершенствования стандартов корпоративного управления.

Устойчивое развитие

- Мотивация менеджмента и персонала к внедрению принципа Корпоративной социальной ответственности / устойчивого развития в деятельности компании, в том числе связь вознаграждения с результатами в указанных сферах.

Раскрытие информации

- размещение в открытом доступе в сети Интернет следующих документов: Положение о преемственности, Положение/Методика оценки совета директоров, комитетов и корпоративного секретаря;

- опубликование меморандума контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.

Права акционеров, существенные корпоративные действия

- обеспечить положительную дивидендную историю Общества при реализации дивидендной политики.

Рассмотреть на заседании Совета директоров вопросы реализации информационной политики Компании.

Таким образом, предложенные мероприятия корпоративного управления, по нашему мнению, будут способствовать повышению инвестиционной привлекательности компании, формированию имиджа компании – лидера корпоративного управления, что в конечном итоге приведет к росту капитализации компании, обеспечит устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анतिकоррупционная политика ПАО «Газпром»// Утверждена 15 ноября 2021 года.
2. 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. 2022).
3. Белых В.С. О корпорации, корпоративных отношениях и корпоративном праве, 2010 / В.С. Белых // [Электронный ресурс]: «Интернетпортал по безопасности», режим доступа: http://secandsafe.ru/pravovaya_baza/blogi/yuridicheskaya_bezопасnost/o_korporacii_korporativnyh_otnosheniyah_i_korporativnom_prave (дата обращения: 01.12. 2022).
4. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vedu.ru/bi-gencdic/30323/>(дата обращения: 15.10. 2022).
5. Боттаев А.Ю. Влияние инструментов корпоративного управления на компании нефтяной промышленности / А.Ю. Боттаев // Интернет- журнал «Наукovedение» Том 8, №1 (2021). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/08EVN116.pdf>. - 12.10.2021. (дата обращения: 01.11. 2022).
6. Бочарова И. Ю. Корпоративное управление: учебник для вузов / И. Ю. Бочарова. – М.: Инфра-М, 2014. – 368 с.
7. Ричард Б., Стюарт М., Принципы корпоративных финансов / Б. Ричард, М. Стюарт / Пер. с англ. Н. Барышниковой. - М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2021. – 1008 с.
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. - М.: 2015. – С. 60-74.
9. Веснин В.Р. Корпоративное управление: учеб. пособие / В.Р. Веснин,

В.В. Кафидов. – М.: Инфра-М, 2013. – 272 с.

10. В чем разница между компанией и корпорацией [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://vchemraznica.ru/v-chem-raznica-mezhdu-kompaniej-i-korporaciej/> (дата обращения: 05.12. 2022).

11. 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. 2022).

12. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ (с изм. от 16 декабря 2022) [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://base.garant.ru/10164072/#ixzz5XIBCLf1y> (дата обращения: 20.12. 2022).

13. Дементьева А. Г. Основы корпоративного управления: учебное пособие / А. Г. Дементьева. – М.: Магистр, 2014. – 575 с.

14. Дивидендная политика ПАО «Газпром» // Утверждена 27 октября 2010 года.

15. Капитализация российских компаний МосБиржи [Электронный ресурс]: Режим доступа: https://smart-lab.ru/q/shares_fundamental/?field=market_cap (дата обращения: 18.11. 2022).

16. Кембриджский словарь - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dictionary.cambridge.org/> (дата обращения: 10.12. 2022).

17. Кодекс корпоративного поведения [Электронный ресурс]: распоряжение ФК ЦБ России № 421/Р от 04.04.2002. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc>; (дата обращения: 12.11. 2022).

18. Кодекс корпоративного управления [Электронный ресурс]: письмо ЦБ РФ № 06-52/2463 от 10.04.2014г. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW>; (дата обращения: 15.11. 2022).

19. Кодекс корпоративной этики ПАО «Газпром» // Утвержден 25 февраля 2014 года, с изменениями от 20 августа 2022 года.

<https://www.gazprom.ru/f/posts/60/091228/2014-02-25-codex-of-corporate-ethics-2022-08-20-edit.pdf> (дата обращения: 15.12. 2022).

20. Кодекс корпоративного управления ПАО «Газпром» // Утвержден
30 июня 2017 года.

https://www.gazprom.ru/f/posts/60/091228/kodeks_korporativnogo_upravleniya_rus_30.06.2017.pdf (дата обращения: 18.12. 2022).

21. Корпоративное управление в зарубежных странах [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://iqdecision.com/korporativnoe-upravlenie-v-zarubezhnyh-stranah/> (дата обращения: 05.12. 2022).

22. Корпоративное управление: учебное пособие для вузов / Под ред. В. Г. Антонова. - М.: Форум, 2010. – 288 с.

23. Корпоративное управление [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://delatdelo.com/organizaciya-biznesa/korporativnoe-upravlenie.html> (дата обращения: 15.12. 2022).

24. Корпоративное управление [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/> (дата обращения: 10.10. 2022).

25. Кочетков Г. Б., Супян В. Б., Корпорация: Американская модель / Г.Б. Кочетков, В. Б. Супян. – СПб.: Питер, 2015. – 320 с.

26. Кудрявцева А. С. Кодекс корпоративного управления как источник корпоративного права [Текст] / А. С. Кудрявцева // Актуальные проблемы права: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Москва, декабрь 2017 г.). — М.: Буки-Веди, 2017. — С. 29-31. — URL <https://moluch.ru/conf/law/archive/282/13443/> (дата обращения: 17.01.2020).

27. Кузнецова Л.В. Принципы современного корпоративного управления [Электронный ресурс] / Л. В. Кузнецова. Режим доступа; <https://creativeconomy.ru/lib/7612> (дата обращения 14.12.19).

28. Лазарева А. И. Инвестиционная деятельность Российских и зарубежных нефтегазовых компаний / А. И. Лазарева // Управление

экономическими системами: электронный научный журнал. 2022. № 2. [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http:// www. uecs.ru](http://www.uecs.ru) (дата обращения: 21.12.2022).

29. Лидеры бизнеса: инвестиционная активность [Электронный ресурс]: Режим доступа: [https://raexpert.ru/ratings/expert400/ 2022/part3/](https://raexpert.ru/ratings/expert400/2022/part3/) (дата обращения: 01.12.2022)

30. Лучшие и худшие акции нефтегазового сектора. БКС Экспресс// [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/neftegazovye-kompanii-goda> (дата обращения: 20.12.2022).

31. Меликян К. А. Особенности Российской модели корпоративного управления [Электронный ресурс] / К. А. Меликян. Режим доступа; <http://ekonomika.snauka.ru/2015/11/10091>

32. Национальный индекс корпоративного управления 2022 [Электронный ресурс]: Режим доступа: [https://zakon.ru /blog/ 2022/ 12/24/opublikovan_nacionalnyj_indeks_korporativnogo_upravleniya_ 2022](https://zakon.ru/blog/2022/12/24/opublikovan_nacionalnyj_indeks_korporativnogo_upravleniya_2022) (дата обращения: 18.11.2022).

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;](http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=162007;) (дата обращения: 10.10.2022).

34. Орехов С. А. и др. Корпоративный менеджмент: учебное пособие для вузов / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова; под ред. С. А. Орехова. - М.: Дашков и К, 2013. – 440 с.

35. Официальный сайт компании ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/about/>(дата обращения 10.10.2022).

36. Оценка корпоративного управления в публичных акционерных обществах с участием Российской Федерации, акции которых обращаются на организованном рынке ценных бумаг 2022 год //Ассоциация профессиональных

инвесторов (АПИ) //

<https://www.hse.ru/mag/27364712/2022--27/218408835.html>.

37. Политика по организации и проведению внешнего аудита ПАО «Газпром», дочерних обществ и организаций // Утверждена 15 ноября 2021 года.
38. Порядок оформления предложений и требований акционеров, связанных с созывом Общего собрания акционеров ПАО «Газпром» // Утвержден 22 декабря 2021 года.
39. Политика ПАО «Газпром» в области качества // Утверждена 20 сентября 2017 года.
40. Политика ПАО «Газпром» в области энергетической эффективности и энергосбережения // Утверждена 11 октября 2022 года.
41. Политика управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром» // Утверждена 25 декабря 2022 года.
42. Политика ПАО «Газпром» в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, безопасности дорожного движения // Утверждена 17 сентября 2022 года.
43. Положение о Ревизионной комиссии ПАО «Газпром» // Утверждено 28 июня 2013 года.
44. Положение о Комитете Совета директоров по аудиту ПАО «Газпром» // Утверждено 25 февраля 2014 года.
45. Положение о «Горячей линии» по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции и хищениям в Группе «Газпром» // Утверждено 4 сентября 2014 года.
46. Положение об Общем собрании акционеров ПАО «Газпром» // Утверждено 30 июня 2021 года, с изменениями от 28 июня 2022 года.
47. Положение о Председателе Правления ПАО «Газпром» // Утверждено 30 июня 2017 года.

48. Положение о раскрытии информации ПАО «Газпром»//Утверждено 29 марта 2017 года, с изм. от 22 августа 2022 года.
49. Положение о Правлении ПАО «Газпром» // Утверждено 30 июня 2021 года, с изм. от 28 июня 2022 года.
50. Положение о контроле за соблюдением требований законодательства в сфере противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком в ПАО «Газпром» // Утверждено 19 ноября 2022 года.
51. Правовое положение акционерных обществ: учебное пособие [Электронный ресурс]: Allpravo.Ru, 2003. – Режим доступа: <http://www.allpravo.ru/library/doc99p/instrum1146/item1173.html> (дата обращения: 10.10. 2022).
52. Принципы определения размера вознаграждения членам Совета директоров // Утверждено 30 июня 2021 года, с изм. от 28 июня 2022 года.
53. Принципы современного корпоративного управления ОЭСР [Электронный ресурс]. Режим доступа; <http://www.oecdru.org/rusweb/rusfeder/5/5/corpor.htm> (дата обращения:15.01.2020)
54. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б.Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 512 с.
55. Российская модель корпоративного управления [Электронная версия]. Режим доступа: <https://psyera.ru/3721/rossiyskaya-model-korporativnogo-upravleniya>(дата обращения: 10.10. 2022).
56. Российский институт директоров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/rezultaty-nrku> (дата обращения

15.01.2020).

57. Россия в цифрах. Статистический ежегодник. 2022 г. [Электронная версия] Режим доступа: www.gks.ru; (дата обращения: 10.11.2022).

58. Рощупкин В. Г. Понятие и механизм корпоративного управления [Электронный ресурс] / В. Г. Рощупкин. Режим доступа; http://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2017/03/4_Roschupkin_38-45.pdf].

59. Сергейчик С. И., Антонова И. С. Корпоративное управление: учебник / С. И. Сергейчик, И. С. Антонова. – Томск: Томский политехнический университет, 2021.

60. Сидоров А. Аналитический обзор нефтегазового сектора РФ в 2022 г. Инвестиционная компания Велес Капитал [Электронный ресурс] / А. Сидоров. Режим доступа: <http://www.veles-capital.ru>(дата обращения: 19.12.2022).

61. Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://expert.ru/ratings/table_41474/ (дата обращения 21.12.2022).

62. Стратегия в нефтегазовом секторе -4 квартал 2022г. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.dohod.ru/analytic/strategiya-v-neftegazovom-sektore-4-kvartal-2022-goda> (дата обращения: 20.12.2022).

63. Типовое соглашение о конфиденциальности с акционером ПАО «Газпром» // Утвержден 8 декабря 2021 года, с изм. от 27 сентября 2022 года.

64. Топ-10 в нефтяной и нефтегазовой промышленности [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://raexpert.ru/ratings/expert400/2022/part2> (дата обращения: 11.11.2022).

65. Тренды корпоративного управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bizeducate.com/06/2022/korporativnoe-upravlenie-trendy-2022-goda/> (дата обращения: 19.12.2022).

66. Устав ПАО «Газпром»// Утвержден 26 июня 2015 года,
с
изменениями от 28 июня 2022 года.

67. Что такое корпорация? [Электронный ресурс]: Режим доступа:
[https:// businessman.ru/new-cto-takoe-korporaciya-opredelenie-modeli-primery.html](https://businessman.ru/new-cto-takoe-korporaciya-opredelenie-modeli-primery.html) (дата обращения: 15.11. 2022).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 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

Приложение 2

Стратегические приоритеты бизнеса ПАО «Газпром»

1) Газовый бизнес. Стратегия ПАО «Газпром» не претерпела в отчетном году существенных корректировок. В соответствии с текущими прогнозами конъюнктуры рынка уточнены сроки ввода в эксплуатацию отдельных месторождений и сроки реализации крупнейших проектов (в том числе сроки ввода в эксплуатацию Крузенштернского месторождения, сроки развития на полную мощность газопровода «Бованенково - Ухта - 2»). Принято решение о начале в 2023 г. полномасштабного освоения Харасавэйского месторождения на Ямале.

Рисками, влияющие на достижение стратегических целей ПАО «Газпром» являются: риски, связанные с замедлением развития мировой экономики; политический риск; риски, связанные с изменением государственного регулирования газовой отрасли в РФ; риски, связанные с развитием производства газа из нетрадиционных источников; риски, связанные с развитием возобновляемых источников энергии; рыночные риски. Характеристика стратегических приоритетов по газовому бизнесу ПАО «Газпром» представлена в таблице.

Таблица .- Стратегические приоритеты по газовому бизнесу ПАО «Газпром»

№ п/п	Стратегические приоритеты	Работа в рамках стратегических приоритетов в отчетном году
1		Разведка и добыча
1.1.	Формирование центров газодобычи на Востоке России	Продолжено обустройство Чаяндинского НГКМ
1.2.	Вовлечение в разработку уникальных и крупных месторождений полуострова Ямал	Продолжено освоение сеноман-аптских залежей на Бованенковском НГКМ.
1.3.	Ввод в разработку новых месторождений Надым-Пур-Газовского региона	Продолжена подготовка Ковыктинского газоконденсатного месторождения (ГКМ) к переводу из опытно-промышленной разработки в стадию промышленной эксплуатации.

Продолжение таблицы

1.4	Доразведка залежей в глубокозалегающих ачимовских юрских отложениях, а также в надсеноманском комплексе на разрабатываемых месторождениях в Ямало-Ненецком автономном округе (ЯНАО)	Проводились реконструкция и техническое перевооружение объектов добычи газа на Ямбургском, Уренгойском, Медвежем, Юбилейном, Ямсовейском, Оренбургском, Астраханском месторождениях.
1.5.	Вовлечение в разработку месторождений континентального шельфа северных морей	Обеспечено за счет ГРП превышение прироста запасов газа над объемами добычи.
1.6	-	Проводилась доразведка ачимовских и юрских отложений на Уренгойском, Ямбургском и других месторождениях ЯНАО.
1.7	-	Осуществлялась оценка перспектив освоения надсеноманского комплекса на Южно-Русском, Медвежем, Ямбургском, Заполярном, Вынгапуровском и других месторождениях ЯНАО.
2	Транспортировка газа	
2.1	Комплексное синхронизированное развитие с объектами добычи, хранения газа, готовностью новых потребителей к приему газа и экспортными проектами	Проводились работы по строительству газопровода «Сила Сибири»: завершен основной объем строительных работ на линейной части газопровода от Чаюдинского месторождения до границы с Китаем в Амурской области, включая двухниточный переход через р. Амур, продолжено сооружение приграничной КС Атаманская.
2.2	Диверсификация маршрутов поставок газа на экспорт	Продолжена реализация проекта по расширению ГТС на территории России для обеспечения поставок газа в газопровод «Северный поток — 2».
2.3	Строительство новых газотранспортных мощностей	Продолжалась реализация проектов «Северный поток — 2» и «Турецкий поток»: по состоянию на 31 декабря 2022 г. суммарно уложено 423 км труб газопровода «Северный поток — 2», завершена глубоководная укладка морской части газопровода «Турецкий поток».
2.4	Реконструкция и техническое перевооружение действующих объектов транспорта газа	Проводилась реконструкция объектов газотранспортной инфраструктуры.
3	Подземное хранение газа	
3.1	Поддержание достигнутого уровня мощностей ПХГ, повышение гибкости системы ПХГ и обеспечение мощностями ПХГ дефицитных регионов на территории РФ	Продолжено строительство Амурского ГПЗ.
3.2	Наращивание мощностей ПХГ Группы Газпром в зарубежных странах	Продолжена реализация проектов, обеспечивающих вывод жидких углеводородов из Надым-Пур-Тазовского региона.
4	Производство и торговля СПГ	
4.1	-	В рамках реализации проекта строительства 3-й технологической линии завода СПГ проекта «Сахалин-2» Sakhalin Energy завершила разработку и согласование проектной документации, разработанной в соответствии с российскими стандартами, получено положительное заключение ФАУ «Главгосэкспертиза России».

Продолжение таблицы

4.2	Наращивание собственного производства СПГ	Продолжено строительство комплекса по производству, хранению и отгрузке СПГ вблизи КС Портовая в Ленинградской области.
4.3	-	В октябре 2022 г. ПАО «Газпром» и компания Shell подписали Рамочное соглашение о совместной разработке технической концепции проекта «Балтийский СПГ» (в объеме pre-FEED).
4.4.	-	Начато выполнение предынвестиционного исследования по проекту строительства завода по производству СПГ мощностью 1,5 млн. т в год в районе г. Владивостока.

2) Нефтяной бизнес. Высокая волатильность энергетических рынков, усиление и изменение природы конкуренции на них, трансформация энергетики создают новые вызовы для нефтегазовой отрасли. Эти вызовы в совокупности с изменением масштаба и роли компании в отрасли потребовали актуализации стратегии ПАО «Газпром нефть». Новая стратегия до 2030 г., утвержденная Советом директоров компании в конце 2022 г., является продолжением стратегии до 2025 г. Стратегия до 2025 г. была направлена на достижение компанией масштаба одного из крупнейших игроков отрасли при поддержке эффективности деятельности. Ключевая задача ПАО «Газпром нефть» до 2030 г. - выстроить компанию нового поколения, лидера нефтяной отрасли по основным направлениям. Стратегические цели до 2030 г.: сохранение места в десятке крупнейших в мире публичных компаний по добыче жидких углеводородов - продолжение роста с темпами не ниже рынка; максимизация создаваемой стоимости каждого барреля путем эффективного управления всей цепочкой создания стоимости; лидерство по возврату на вложенный капитал - эффективное управление портфелем проектов/активов, ориентированное на максимизацию прибыли; лидерство в области эффективности, технологичности и безопасности - ориентир для других компаний отрасли в мире. Характеристика стратегических приоритетов по нефтяному бизнесу ПАО «Газпром» представлена в таблице

Таблица -.Стратегические приоритеты по нефтяному бизнесу ПАО «Газпром»

№ п/п	Стратегические приоритеты	Работа в рамках стратегических приоритетов в отчетном году
1	Разведка и добыча	
1.1	Эффективная разработка зрелой ресурсной базы	Продолжена разработка Новопортовского НГКМ и Приразломного нефтяного месторождения (НМ), совокупный объем добычи углеводородов Газпром нефти достиг 92,9 млн. т н. (С учетом доли в добыче организаций, инвестиции в которые классифицированы как совместные операции, ассоциированных организаций и совместных предприятий, а также в рамках зарубежных проектов.)
1.2	Освоение ресурсной базы полуострова Ямал	Открыто месторождение Тритон на шельфе Охотского моря.
1.3	Вовлечение в разработку и монетизация уникальных по объему запасов жидких углеводородов в Надым-Пур-Газовском регионе	Создана первая в отрасли цифровая модель ачимовской толщи.
1.4	Формирование центра добычи углеводородов на шельфе Охотского моря	
1.5	Разработка технологии для рентабельного освоения запасов баженовской свиты, доманиковых и палеозойских отложений	
1.6	Вовлечение в эксплуатацию нерентабельных на данный момент остаточных извлекаемых запасов за счет разработки и применения новых технологий	-
1.7	Подготовка ресурсной базы для обеспечения добычи после 2025 г.	
2	Логистика, переработка и сбыт	
2.1	Увеличение глубины переработки и выхода светлых нефтепродуктов	Продолжена реализация программ модернизации НПЗ в России и за рубежом: на Омском НПЗ завершено строительство блока очистки технологического конденсата и автоматической установки тактового налива нефтепродуктов в железнодорожные цистерны, первый этап модернизации установки замедленного коксования; на Московском НПЗ завершены основные строительно-монтажные работы на установке «Евро+», проведен капитальный ремонт установок «малого кольца»; на НПЗ в г. Панчево в Сербии продолжалось строительство новой установки замедленного коксования; с участием Газпром нефти продолжена реализация программ модернизации НПЗ ПАО «Славнефть- Ярославнефтеоргсинтез» и Мозырского НПЗ (Беларусь).
2.2	Повышение эффективности и технологичности переработки и сбыта	Расширена продуктовая линейка, продолжается развитие сбытовой инфраструктуры.
2.3	Повышение устойчивости традиционного бизнеса за счет развития нефтехимического направления	Внедряются новые платформенные решения для повышения эффективности сбытового бизнеса.
2.4	Сохранение лидирующих позиций и наращивание доли	-

3) Электроэнергетический бизнес. К 2022 г. достигнуты основные цели, поставленные при вхождении Группы Газпром в электроэнергетический бизнес, в частности, приобретены целевые активы, выполнены инвестиционные обязательства, обеспечена финансовая устойчивость Газпром энерго - холдинга. В отчетном году утверждена Стратегия в электроэнергетике на период 2022–2027 гг. В качестве ключевой стратегической цели Компании в этом бизнесе определено обеспечение стабильного роста прибыли при сохранении уровня надежности энергоснабжения потребителей. Стратегия предполагает реализацию проектов по созданию новых и модернизации действующих генерирующих мощностей, а также вывод объектов, эксплуатация которых неэффективна. Кроме того, определены направления дальнейшего повышения операционной эффективности, технологического развития, диверсификации электроэнергетического бизнеса за счет выхода на перспективные рынки в России и за рубежом. Газпром энерго - холдинг к 2027 г. должен стать: крупнейшим в России электроэнергетическим холдингом, присутствующим на смежных и международных рынках; клиентоориентированной компанией, обеспечивающей надежное энергоснабжение потребителей; финансово устойчивой компанией, демонстрирующей стабильный рост прибыли и снижение долга; компанией, поддерживающей приоритет политики импортозамещения и использования российского оборудования. Характеристика стратегических приоритетов по электроэнергетическому бизнесу ПАО «Газпром» представлена в таблице.

Таблица - Стратегические приоритеты по электроэнергетическому бизнесу ПАО «Газпром»

№ п/п	Стратегические приоритеты	Работа в рамках стратегических приоритетов в отчетном году
1	Построение оптимальной структуры производственных мощностей	Введен в эксплуатацию энергоблок № 1 Грозненской ТЭС.
2	Повышение операционной эффективности и оптимизация затрат	Реализовывались мероприятия по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов.
3	Реализация проектов по созданию новых и модернизации действующих генерирующих мощностей, а также вывод объектов, эксплуатация которых неэффективна	Осуществлялся вывод неэффективных генерирующих мощностей.
4	Технологическое развитие	Проводились мероприятия по оптимизации режимов работы производственного оборудования.
5	Диверсификация электроэнергетического бизнеса за счет выхода на перспективные рынки в России и за рубежом	Начато строительство ТЭЦ в г. Панчево в Сербии для обеспечения электрической и тепловой энергией НПЗ дочерней организации Газпром нефти компании NIS.

Основными задачами ПАО «Газпром» на среднесрочную перспективу в рамках стратегических приоритетов являются:

1) Газовый бизнес- разведка и добыча (задачи): обеспечение расширенного воспроизводства минерально-сырьевой базы; продолжение работы по формированию новых центров газодобычи на территории России; реконструкция и техническое перевооружение действующих объектов добычи газа для поддержания проектных уровней добычи.

2) Газовый бизнес- транспортировка газа (задачи): строительство газотранспортных мощностей, обеспечивающих диверсификацию маршрутов поставок газа на экспорт; строительство новых газотранспортных мощностей на территории России для поставок газа на внутренний рынок и выполнения контрактных экспортных обязательств, в том числе мощностей, предназначенных для транспортировки газа с месторождений полуострова Ямал в газопровод «Северный поток- 2»; вывод избыточных мощностей Центрального газотранспортного коридора; реализация комплексных программ реконструкции и технического перевооружения действующих объектов транспорта газа.

3) Газовый бизнес -подземное хранение газа(задачи): реконструкция и замещение морально и физически устаревших основных фондов на действующих ПХГ; создание и развитие пиковых ПХГ- Калининградского, Волгоградского, Новомосковского, Удмуртского резервирующего комплекса;обеспечение мощностями ПХГ дефицитных регионов. Перспективными для создания ПХГ являются регионы Северо-Западного, Сибирского и Дальневосточного федеральных округов РФ;

4) Газовый бизнес: переработка газа и газового конденсата, газохимия (задачи): реализация проектов создания новых газоперерабатывающих мощностей для освоения ресурсов Восточной Сибири и Дальнего Востока, а также по переработке перспективных объемов жидкого углеводородного сырья месторождений Западной Сибири; реконструкция действующих мощностей.

5)Нефтяной бизнес: разведка и добыча (задачи): реализация проектов производства СПГ на территории России; эффективная эксплуатация зрелых месторождений и реализация программы мероприятий по повышению нефтеотдачи; реализация мероприятий, направленных на повышение изученности участков недр на шельфе Охотского моря; освоение Новопортовского месторождения и Восточно-Мессояхского НГКМ, проектов в Надым-Пур-Тазовском регионе, включая развитие инфраструктуры; разработка технологии для рентабельного освоения трудноизвлекаемых запасов углеводородов.

6)Электроэнергетический бизнес (задачи)- модернизация и развитие производственных мощностей НПЗ; реализация проекта по заправке судов СПГ; завершение масштабной программы создания новых мощностей в рамках договоров о предоставлении мощности (ДПМ); реализация программы модернизации генерирующих мощностей; вывод из эксплуатации более 2 ГВт неэффективных мощностей в период до 2022 г.

Приложение 3

Порядок расчета финансовых коэффициентов

Таблица - Порядок расчета финансовых коэффициентов

Показатель	Описание
Коэффициенты рентабельности	
Рентабельность прибыли от продаж (операционная рентабельность)	Отношение прибыли от продаж к выручке от продаж
Рентабельность приведенного показателя EBITDA	Отношение приведенного показателя EBITDA к выручке от продаж
Рентабельность прибыли за год	Отношение прибыли за год к выручке от продаж
Коэффициенты ликвидности	
Коэффициент текущей ликвидности	Отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам
Коэффициент быстрой ликвидности	Отношение оборотных активов за вычетом товарно-материальных запасов к краткосрочным обязательствам

Таблица - Кредитные рейтинги ПАО «Газпром»[35]

№ п/п	Рейтинговое агентство	Долгосрочный кредитный рейтинг в иностранной валюте	Дата присвоения рейтинга
1	Standard & Poor's	BBB- (прогноз «стабильный»)	27 февраля 2022 г.
2	Fitch Ratings	BBB- (прогноз «стабильный»)	25 сентября 2022 г.
3	Moody's	Baa2 (прогноз «стабильный»)	12 февраля 2023 г.
4	Dagong	AAA (прогноз «стабильный»)	30 октября 2022 г.
5	АКРА	AAA (прогноз «стабильный»)	31 января 2023 г.

Основные документы ПАО «Газпром», обеспечивающие соблюдение прав акционеров

- Устав Публичного акционерного общества «Газпром»;
- Кодекс корпоративного управления ПАО «Газпром»;
 - Кодекс корпоративной этики ПАО «Газпром» (в 2022 г. внесены изменения);
 - Положение об Общем собрании акционеров ПАО «Газпром» (в 2022 г. внесены изменения);
 - Положение о Совете директоров ПАО «Газпром»;
 - Положение о Комитете Совета директоров ПАО «Газпром» по аудиту;
 - Положение о Комитете Совета директоров ПАО «Газпром» по назначениям и вознаграждениям;
 - Положение о Правлении ПАО «Газпром»;
 - Положение о Председателе Правления ПАО «Газпром»;
 - Положение о Ревизионной комиссии ПАО «Газпром» в новой редакции;
 - Положение о системе внутреннего контроля ПАО «Газпром»;
 - Политика по организации и проведению внешнего аудита ПАО «Газпром», дочерних обществ и организаций;
 - Порядок оформления предложений и требований акционеров, связанных с созывом Общего собрания акционеров ПАО «Газпром»;
 - Дивидендная политика Открытого акционерного общества «Газпром»;
 - Положение о раскрытии информации ПАО «Газпром» (в 2022 г. внесены изменения);
 - Порядок ознакомления акционеров с информацией о ПАО «Газпром» (в 2022 г. внесены изменения);
 - Положение о контроле за соблюдением требований законодательства в сфере противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком в ПАО «Газпром»;
 - Антикоррупционная политика ПАО «Газпром»;
 - Положение о «Горячей линии» по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции и хищениям в Группе Газпром.

Приложение 5

Описание изменений, внесенных в 2022г. в документы ПАО «Газпром», обеспечивающие соблюдение прав акционеров

Таблица Д.2 - Документы обеспечивающие соблюдение прав акционеров

Документ	Изменения
Кодекс корпоративной этики ПАО «Газпром»	Внесена норма о периодических проверках работников знаний норм корпоративной этики (решение Совета директоров ПАО «Газпром» от 26 октября 2022 г. № 3172).
Положение об Общем собрании акционеров ПАО «Газпром»	Предусмотрена возможность использования дополнительных помещений, оборудованных для телевизионной трансляции хода Общего собрания акционеров, предусматривающих условия для подачи акционерами вопросов к докладчикам и заявлений об участии в прениях (решение годового Общего собрания акционеров Компании от 29 июня 2022 г., протокол № 1).
Положение о раскрытии информации ПАО «Газпром»	Предусмотрено включение в перечень дополнительной информации, предоставляемой участникам Общего собрания акционеров, сведений об изменениях, предлагаемых к внесению в Устав и внутренние документы ПАО «Газпром» в виде сравнения действующих и предлагаемых редакций (решение Совета директоров ПАО «Газпром» от 22 августа 2022 г. № 3152).
Порядок ознакомления акционеров с информацией о ПАО «Газпром»	Приведен в соответствие с действующей редакцией ст. 91 Федерального закона от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», в том числе в части, касающейся доступа акционеров к информации и документам ПАО «Газпром» (постановление Правления ПАО «Газпром» от 27 сентября 2022 г. № 36).

Вознаграждение членов Правления ПАО «Газпром»

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.

Таблица - КПЭ общекорпоративного уровня на 2022 г. в ПАО
«ГАЗПРОМ»

Наименование	Описание	Удельный вес при расчете бонуса за отчетный период
Финансово-экономические КПЭ		70%
Удельные затраты по бизнес-сегменту «Добыча»	Сумма затрат газодобывающих дочерних обществ, деленная на общий объем добычи газа, нестабильного газового конденсата и нефти	15 %
Удельные затраты по бизнес-сегменту «Транспортировка»	Сумма затрат газотранспортных дочерних обществ, деленная на общий объем товаротранспортной работы	15 %
Снижение операционных расходов (затрат)	Снижение операционных расходов (затрат) в отчетном году	5 %
Рентабельность инвестиций акционеров	Расчетный доход акционера в отчетном году от прироста стоимости акций и полученных дивидендов	10 %
Рентабельность акционерного капитала	Отношение чистой прибыли к среднегодовой величине акционерного капитала	20 %
Производительность труда	Сумма выручки от продажи продукции, поступлений, связанных с выполнением работ, оказанием услуг, выручки от продажи товаров, приобретенных для перепродажи, за вычетом расходов на приобретение товаров для перепродажи, деленная на количество отработанных человеко-часов работниками списочного состава и внешними совместителями	5%
Отраслевые КПЭ		30%
Объем продаж газа в натуральном выражении	Объем продаж газа ПАО «Газпром» в натуральном выражении, включая продажи как собственного, так и покупного газа, без учета продаж дочерним обществам ПАО «Газпром» для собственных технологических нужд,	10 %

Продолжение таблицы

Ввод приоритетных производственных объектов	Выполнение заданий повлуду приоритетных производственных объектов (по утвержденному перечню)	10 %
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности	Сумма оценок достижения целевых значений показателей с учетом удельного веса каждого из них: — количество патентов и лицензий, полученных за расчетный и предыдущие два года; — количество внедренных технологий в виде результатов НИОКР в рамках Программы инновационного развития по состоянию на расчетный год; — снижение удельных выбросов ПГв СО 2 -эквиваленте; — оценка качества разработки / ежегодной реализации Программы инновационного развития.	10 %

Годовой бонус членов Правления ПАО «Газпром» (за исключением Председателя Правления) складывается из двух частей: общекорпоративной (80 %) и индивидуальной (20 %). Общекорпоративная часть зависит от результатов работы ПАО «Газпром», индивидуальная часть определяется в зависимости от выполнения индивидуальных целей. Годовой бонус Председателя Правления состоит только из общекорпоративной части. Системой годового бонуса предусмотрена увязка вознаграждения и достижения общекорпоративных КПЭ. Плановые и фактические значения КПЭ ежегодно утверждаются Советом директоров ПАО «Газпром». Для определения размеров фактических выплат к общекорпоративной и индивидуальным частям годового бонуса применяется общекорпоративный поправочный коэффициент, отражающий фактический уровень достижения КПЭ. При невыполнении КПЭ размер годового бонуса снижается. Это обеспечивает взаимосвязь КПЭ и размера вознаграждения, а также персональную мотивацию руководящих работников к выполнению КПЭ. В

2022 г. был выплачен годовой бонус за 2017 г. с учетом общекорпоративного поправочного коэффициента, равного 111,04 %.

Также члены исполнительных органов управления ПАО «Газпром» и иные руководящие работники Компании, имеют право на долгосрочные выплаты после окончания трудовой деятельности. Данные выплаты осуществляются в соответствии с правовыми и локальными нормативными актами ПАО «Газпром» в порядке, предусмотренном для всех работников Компании, и включают в себя негосударственное пенсионное обеспечение, осуществляемое АО «НПФ ГАЗФОНД», а также единовременные выплаты при выходе на пенсию, осуществляемые ПАО «Газпром»

В соответствии с Положением о Совете директоров ПАО «Газпром», утвержденным годовым Общим собранием акционеров ПАО «Газпром» (протокол № 1 от 30 июня 2016 г.) и Уставом ПАО «Газпром» по решению Общего собрания акционеров членам Совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждения и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими функций членом Совета директоров. Размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением Общего собрания акционеров. Члены Совета директоров, замещающие государственные должности и должности государственной гражданской службы, не получают вознаграждения от ПАО «Газпром». Подходы к определению размера вознаграждений членам Совета директоров установлены Положением о порядке определения размера вознаграждений членам Совета директоров ОАО «Газпром» (утверждено решением Совета директоров ОАО «Газпром» от 15 апреля 2015 г. № 2523).

Структура вознаграждения члену Совета директоров ПАО «Газпром»

- Базовая часть — за осуществление полномочий члена Совета директоров.

- Дополнительная часть — за исполнение членом Совета директоров дополнительных обязанностей, связанных с исполнением функций Председателя Совета директоров, заместителя Председателя Совета директоров, работой в комитетах Совета директоров.

- Премияльная часть — за достижение общекорпоративных КПЭ.

Положением также предусмотрено, что Совет директоров может рекомендовать Общему собранию акционеров не выплачивать вознаграждения членам Совета директоров или выплатить вознаграждение меньше величины, рассчитанной в соответствии с Положением.

Вознаграждение членов Ревизионной комиссии. При расчете вознаграждения члена Ревизионной комиссии используется, в том числе, коэффициент личного участия, который отражает участие члена Ревизионной комиссии в заседаниях Ревизионной комиссии, а также исполнение им дополнительных обязанностей в качестве Председателя Ревизионной комиссии. Члены Ревизионной комиссии, замещающие государственные должности и должности государственной гражданской службы, не получают вознаграждения.

Документы, определяющие систему вознаграждения членов органов управления и контроля ПАО «Газпром»:

- Положение о порядке определения размера вознаграждений членам Совета директоров ОАО «Газпром» (утверждено решением Совета директоров от 15 апреля 2015 г. № 2523);

- Положение о вознаграждениях членам Ревизионной комиссии ПАО «Газпром» (утверждено решением Совета директоров от 9 декабря 2015 г. № 2641, с последующими изменениями);

- Положение о системе годового бонуса руководящих работников ПАО «Газпром» (утверждено решением Совета директоров ОАО «Газпром» от 19 декабря 2006 г. № 927, с последующими изменениями);

(рекомендуемое)

Минусы системы корпоративного управления ПАО «Газпром» на 2021 г.



Рисунок - Минусы системы корпоративного управления ПАО «Газпром» на 2022 г. [составлено на основе Кодекса корпоративного управления ПАО «Газпром»]

Ключевые критерии оценки компаний

	<p>Совет директоров, исполнительное руководство, вознаграждения, корпоративный секретарь</p> <ul style="list-style-type: none"> • Состав, структура, функции и процедуры работы Совета директоров; • Комитеты Совета директоров; • Исполнительное руководство; • Вознаграждения; • Корпоративный секретарь. 		<p>Права акционеров, существенные корпоративные действия</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дивидендная политика; • Подготовка, созыв и проведение общего собрания акционеров; • Сделки с заинтересованностью и существенные корпоративные действия.
	<p>Устойчивое развитие</p> <ul style="list-style-type: none"> • Корпоративная политика в области устойчивого развития, этический кодекс; • Вовлеченность высшего руководства, ключевые показатели эффективности (КПЭ) в области корпоративной социальной ответственности (КСО); • Нефинансовые риски; • Взаимодействие со стейхолдерами. 		<p>Раскрытие информации</p> <ul style="list-style-type: none"> • Годовой отчет; • Внутренние документы; • Информационная политика; • Своевременность и синхронность раскрытия информации.
			<p>Управление рисками. Внутренний контроль и аудит. Противодействие коррупции</p> <ul style="list-style-type: none"> • Система управления рисками и внутреннего контроля; • Противодействие коррупции.