

УДК 332.025 DOI: 10.14451/1.243.559

Корпоративное управление в компаниях нефтегазовой отрасли экономики Российской Федерации

© 2025 **Беспаев Мурат Ерикович**

Старший преподаватель кафедры Бизнес-администрирование. Университет Туран-Астана, Астана, Республика Казахстан.

E-mail: MBespaev_1@mail.ru

© 2025 **Кузнецова Альфия Рашитовна**

Доктор экономических наук, профессор. Уфимский университет науки и технологий, Уфа, Россия.

E-mail: alfia_2009@mail.ru

© 2025 **Головина Светлана Георгиевна**

Доктор экономических наук, профессор. Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия.

E-mail: kkrav84@mail.ru

Ключевые слова: менеджмент, корпоративное управление, компания, бизнес.

Статья посвящена изучению сущности, принципов корпоративного управления как ключевого элемента эффективного функционирования современных предприятий. Рассматриваются основные модели корпоративного управления, особенности применения в зависимости от размера бизнеса. Проведен анализ корпоративного управления в крупных компаниях, занятых в нефтегазовой отрасли экономики Российской Федерации. Приведены наиболее устоявшиеся модели корпоративного управления, сложившиеся в мировой практике. Выделены особенности, достоинства и недостатки корпоративного управления российских компаний.

Введение

Корпоративное управление – это система отношений и процессов, посредством которых осуществляется руководство и контроль компании. Оно определяет распределение прав и обязанностей между различными участниками корпорации, такими как совет директоров, менеджмент, акционеры и другие заинтересованные стороны, устанавливая правила и процедуры принятия корпоративных решений.

Согласно определению Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), корпоративное управление представляет собой «комплекс взаимоотношений между менеджментом компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами» [5]. Оно также включает структуру, через которую устанавливаются цели компании и средства их достижения, а также мониторинг результатов [4; 6].

В российской научной литературе корпоративное управление рассматривается как система правоотношений, возникающих при реализации акционерами своих прав на участие в управлении корпорацией, а также в процессе принятия, исполнения и контроля за исполнением управленческих решений органами корпоративного управления [13].

Основная цель корпоративного управления — обеспечение эффективного использования ресурсов компании, защита прав акционеров и учет интересов других заинтересованных сторон, что способствует повышению доверия инвесторов и устойчивому развитию организации.

Изложение основного материала

Корпоративное управление представляет собой систему отношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами, направленную на определение стратегических целей компании и контроль за их достижением. Эффективное корпоративное управление обеспечивает баланс интересов всех участников и способствует устойчивому развитию организации [14; 15].

Одной из ключевых функций корпоративного управления является контроль над разработкой и реализацией стратегии компании. Совет директоров, действуя в интересах акционеров, определяет стратегические направления развития и осуществляет надзор за их воплощением. Это позволяет минимизировать риски, связанные с принятием неэффективных управленческих решений, и обеспечивает прозрачность в деятельности компании [10].

Кроме того, корпоративное управление играет важную роль в повышении капитализации компании. Наличие эффективной системы управления способствует росту доверия инвесторов, что, в свою очередь, отражается на рыночной стоимости компании. Исследования показывают, что компании с высоким уровнем корпоративного управления обладают более высокой инвестиционной привлекательностью и устойчивостью на рынке [9].

В условиях разделения собственности и управления особое значение приобретает защита прав акционеров. Корпоративное управление обеспечивает механизм, позволяющий акционерам контролировать действия менеджмента и принимать участие в ключевых решениях, касающихся деятельности компании. Это способствует снижению конфликтов интересов и повышению эффективности управления.

Таким образом, корпоративное управление является неотъемлемым элементом современной организации, обеспечивающим согласование интересов различных участников, повышение прозрачности и эффективности управления, а также способствует росту капитализации и устойчивому развитию компании.

Несмотря на существование международных стандартов, в разных странах сформировались уникальные модели корпоративного управления, отражающие их исторические, культурные и экономические особенности.

Корпоративное управление может применяться в компаниях разного масштаба, но его необходимость и степень формализации зависят от величины и структуры бизнеса. Чаще всего корпоративное управление внедряется в акционерных обществах и крупных обществах с ограниченной ответственностью, в частности, если в компании несколько владельцев. В том случае, если есть один собственник, формальное корпоративное управление не требуется, но при наличии нескольких акционеров или инвесторов требуется четкая система управления. Особенно важно корпоративное управление для средних и крупных предприятий, где разделены функции владельца и исполнительного менеджмента [1; 3]:

Малый бизнес (до 100 сотрудников, выручка до \$10 млн.

- полноценное корпоративное управление не всегда требуется;
- возможно создание совета директоров или наблюдательного совета, если есть внешние инвесторы

Средний бизнес (100-500 сотрудников, выручка \$ 10-100 млн.)

- необходимо внедрение элементов корпоративного управления;
- важно разделение ролей между собственниками и наемным менеджером;
- может формироваться совет директоров с независимыми членами.

Крупный бизнес (500 + сотрудников, выручка \$ 100 млн.+))

- обязателен полный комплекс корпоративного управления;
- должны быть совет директоров, аудиторские и стратегические компоненты;
- необходимы прозрачные механизмы принятия решений и отчетности.

Таким образом, корпоративное управление предусматривает деятельность, в которой взаимодействуют менеджеры, акционеры и другие заинтересованные лица и решаются вопросы организационно-экономических, правовых и управленческих вопросов компании.

Основными направлениями корпоративного управления является управление собственностью акционерного общества, управление производственно-хозяйственной деятельностью общества и управление финансовыми потоками.

Особое значение применение корпоративного управления приобретает в среднем и крупном бизнесе с численностью сотрудников организации от 100-500 и более и выручкой более 10-100 млн долларов.

Анализ субъектов бизнеса в РФ даёт возможность выделить множество компаний принадлежащие к крупному бизнесу, среди которых можно выделить несколько крупных организаций, занятых в отрасли нефтегазового сектора экономики. К ним относятся ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Газпром», ПАО «Роснефть», НК «Лукойл», ПАО «Татнефть» [2; 7; 8]. Применяя метод контент-анализа в открытых источниках информации, рассмотрим особенности корпоративного управления в этих организациях.

Основным акционером ПАО «Сургутнефтегаз» является фонд, который контролируется основными владельцами, и значительная часть акций находится в свободном обращении. Банки играют важную роль в финансировании проектов компании, включая добычу и переработку нефти. ПАО «Сургутнефтегаз» использует банковские кредиты для финансирования капитальных затрат и поддержки ликвидности.

ПАО «Газпром» является государственной компанией, где контрольный пакет акций принадлежит государству через Росимущество. Газпром является монополистом в сфере газоснабжения и имеет множество дочерних компаний. ПАО «Газпром» активно сотрудничает с банками для финансирования своих масштабных проектов, таких как строительство газопроводов и развитие инфраструктуры. Банк также помогает в управлении валютными рисками, связанными с международными операциями. Однако компания регулярно выплачивает дивиденды и представляет определенную степень защиты прав акционеров. Решения часто принимаются с учетом национальных стратегических приоритетов, что может отражаться на корпоративной политике и стратегии компании.

ПАО «Роснефть» является государственной компанией, где контрольный пакет акций находится в руках государства. Роснефть активно участвует в международных проектах и имеет значительное влияние на нефтяном рынке. Роснефть часто использует банковские услуги и для привлечения финансирования на международных рынках, а также для хеджирования рисков, связанных с колебаниями цен на нефть. Банки также предоставляют консультационные услуги по слияниям и поглощениям. Будучи крупнейшей государственной нефтяной компанией, ПАО «Роснефть» также ориентируется на государственные интересы при принятии ключевых решений. Это проявляется в стратегических инициативах и проектах, направленных на укрепление энергетической безопасности страны.

НК «Лукойл» — частная компания, где основными

акционерами являются частные лица и инвестиционные фонды. Лукойл отличается более открытой структурой собственности по сравнению с государственными компаниями. НК «Лукойл» активно работает с банками для получения кредитов и финансирования своих проектов, как в России, так и за рубежом. Банки помогают в управлении валютными рисками и оптимизации финансовых потоков. Компания известна своей дивидендной политикой и уважением прав акционеров, что делает ее привлекательной для инвесторов. Процесс принятия решений характеризуется участием совета директоров и акционеров, что способствует учету интересов различных стейкхолдеров и повышению эффективности управления.

ПАО «Татнефть» является акционерным обществом, где контрольный пакет акций принадлежит Татарстану. ПАО «Татнефть» активно развивает свои проекты в области нефтедобычи и переработки. ПАО «Татнефть» сотрудничает с банками для получения кредитов и финансирования своих нефтяных проектов. Банки играют определенную роль в управлении финансовыми рисками и оптимизации капитальных вложений. Компания сочетает государственной и частное участие, что отражается на ее корпоративной политике. «Татнефть» стремится к прозрачности и защите прав акционеров через регулярные отчеты и дивидендные выплаты. Принятие решений осуществляется с учётом как коммерческих целей, так и региональных интересов, что обеспечивает баланс между эффективностью и социальной ответственностью.

Таким образом, в нефтегазовом секторе экономики России по форме собственности можно выделить следующие типы по структуре собственности – государственная, частная и смешанная – сочетание государственного и частного.

Несмотря на существование международных стандартов, в разных странах сформировались уникальные модели корпоративного управления, отражающие их исторические, культурные

и экономические особенности. Изучив особенности корпоративного управления российских компаний нефтегазового сектора экономики, можно выделить особенности корпоративного управления присущие устоявшимся моделям корпоративного управления в мире – американская, европейская, японская модели [11; 12].

Таким образом, можно отметить, что корпоративное управление в российских компаниях является смешанным и сочетает в себе американскую и европейскую модели корпоративного управления. В зависимости от структуры собственности можно выделить достоинства и недостатки российских компаний, занятых в нефтегазовой отрасли экономики.

Государственная структура собственности

Достоинства:

- внедрение комплексной системы управления рисками, что способствует устойчивому развитию организации;
- контроль всего производственного цикла от добычи до сбыта за счет вертикальной интеграции и масштаба деятельности компании;
- расширение своего присутствия на международных рынках, что способствует увеличению доли на мировом энергетическом рынке.

Недостатки:

- ограниченность доступа к информации о структуре собственности и принятия управленческих решений, что затрудняет оценку корпоративного управления и снижает доверие инвесторов;
- усложнение процедуры оперативности в реагировании на рыночные изменения в результате бюрократизации процессов принятия управленческих решений;
- увеличение долговой нагрузки и финансовых рисков в результате реализации крупных проектов.

Частная структура собственности

Достоинства:

- высокая степень прозрачности в управлении

Таблица 1. Особенности корпоративного управления присущие российским компаниям в моделях корпоративного управления.

Критерий	Американская модель	Европейская модель	Японская модель
Структура собственности	Распределительная, высокий уровень участия институциональных инвесторов	Высокая концентрация акций в руках банков и крупных инвесторов	Компании принадлежат бизнес-группам, связанным с баками
Роль банков	Ограниченная, акцент на фондовом рынке	Высокая, банки участвуют в управлении и финансировании	Банки контролируют компании через систему «кейрецу»
Защита прав акционеров	Высокая прозрачность, защита миноритарных акционеров	Баланс интересов всех заинтересованных сторон	Приоритет у долгосрочных отношений, стабильности
Принятие решений	Децентрализованное, зависит от интересов акционеров	Социальная ответственность, участие заинтересованных сторон	Коллективизм, ориентация на долгосрочные перспективы

и отчётности, что укрепляет доверие инвесторов;

- независимость от государственного контроля позволяет компании оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и внедрять инновационные решения.

Недостатки:

- ограниченность доступа к определенным стратегическим ресурсам и проектам;

Смешанная структура собственности (сочетание государственного и частного капитала).

Достоинства:

- устойчивость и доступ к различным источникам финансирования;
- региональная значимость.

Недостатки:

- возможные конфликты интересов между государственными и частными акционерами по вопросам стратегического развития;

- ограниченная международная экспансия, что может сдерживать ее рост и конкурентоспособность.

Таким образом, корпоративное управление играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития компаний, повышении их конкурентоспособности и защите интересов всех заинтересованных сторон. Эффективная система корпоративного управления способствует росту прозрачности, снижению рисков и повышению инвестиционной привлекательности бизнеса. В ходе исследования было выявлено, что успешное корпоративное управление основано на ответственности, прозрачности, справедливости и подотчетности совета директоров. Развитие и совершенствование корпоративного управления остается важной задачей для компаний любого масштаба, поскольку оно напрямую влияет на их финансовую устойчивость, стратегическое развитие и доверие со стороны инвесторов и партнеров.

Библиографический список

1. Абрютин М. С., Грачев В. В. Корпоративное управление : учебное пособие. — М. : Юрайт, 2020.
2. Анализ принципов корпоративного управления ПАО «Сургутнефтегаз» / В. В. Филатов [и др.] // Журнал прикладных исследований. — 2021. — № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-printsipov-korporativnogo-upravleniya-pao-surgutneftegaz> (дата обр. 19.02.2025).
3. Балаян В. С. Влияние корпоративного управления на развитие кадрового потенциала компании // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2024. — № 8–2. — С. 214–218. — DOI: [10.17513/vaael.3646](https://doi.org/10.17513/vaael.3646). — EDN АСКРАА.

4. *Беляев С. Г.* Основы корпоративного управления : учебное пособие. — М. : Кнорус, 2019.
5. Глобальный форум по корпоративному управлению. Т.1. Методические материалы. Разработка Кодексов корпоративного управления лучшей практики. — URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/557181485933786308/pdf/34669-v2-RUSSIAN-Toolkit-2-Vol-1-PUBLIC.pdf?utm_source.
6. *Кашапов И. Н.* Качество корпоративного управления: факторы и их влияние на стоимость компании // *Kant*. — 2024. — 2(51). — С. 70–75. — DOI: [10.24923/2222-243X.2024-51.13](https://doi.org/10.24923/2222-243X.2024-51.13). — EDN ERIXXI.
7. *Козлов Д.* Деятельность «Газпром нефти»: «Газпром нефть» наметила цели. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/3812243?utm_source.
8. Компания «Роснефть» презентовала новое ПО для нефтегазовых компаний. — URL: https://rg.ru/2024/04/19/kompaniia-rosneft-prezentovala-novoe-po-dlia-neftegazovyh-kompanij.html?utm_source.
9. *Кутернина А. В., Щербаков В. А.* Роль корпоративного управления в оценке стоимости предприятия // Студенческий научный форум : Материалы X Международной студенческой научной конференции. — URL: https://scienceforum.ru/2018/article/2018004327?utm_source.
10. *Михайлович К. К.* Роль корпоративного управления в системе управления российскими компаниями // *Финансы: теория и практика*. — 2010. — № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnogo-upravleniya-v-sisteme-upravleniya-rossiyskimi-kompaniyami> (дата обр. 19.02.2025).
11. *Молохович М. В.* Корпоративное управление в системе менеджмента компании: подходы к трактовке и механизмы совершенствования // *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки*. — 2019. — № 13. — С. 27–33. — EDN JETCTH.
12. *Полищук О. А.* Корпоративное управление как фактор повышения качества управления компанией // *Современные корпоративные стратегии и технологии в России : сборник научных статей. Выпуск 12. Часть 3*. — М., 2017. — С. 91–96. — EDN YJNOHH.
13. *Рощупкин В. Г.* Понятие и механизм корпоративного управления // *Вестник Самарского муниципального института управления*. — 2016. — № 3. — С. 38–45.
14. *Хачатурян М. В.* Особенности управления владельческими рисками, связанными с новыми технологиями в рамках систем корпоративного управления инновационных компаний // *Инновации и инвестиции*. — 2023. — № 6. — С. 119–124. — EDN LHMZJG.
15. *Яковлев А. Ю.* Особенности корпоративного управления в российских компаниях различных форм собственности // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. — 2020. — № 2. — С. 54–63. — DOI: [10.33983/2075-1826-2020-2-54-63](https://doi.org/10.33983/2075-1826-2020-2-54-63). — EDN SUNHLM.