

УДК 338.45:66(2Рос.Тат)

Р.Ш. САДЫКОВА

кандидат экономических наук, доцент

Альметьевский государственный нефтяной институт

ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье раскрываются проблемы корпоративного управления, в частности, в Республике Татарстан на примере ОАО "Татнефть". Выделен ряд существенных особенностей ОАО "Татнефть" по сравнению с другими корпорациями России. Приведены основные показатели дивидендной политики.

Понятие корпоративного управления должно было возникнуть с появлением корпораций, но это не совсем так. Разумеется, и управление было, и проблемы, связанные с управлением, были, но, во-первых, по своей сложности эти проблемы не могли сравниться с современными проблемами корпоративного управления, во-вторых, смысловая нагрузка этого понятия заметно отличалась от нынешней. Это различие хорошо передается средствами английского языка: понятию corporate governance от силы лет двадцать-тридцать. Нужно подчеркнуть, что корпорации было чуждо управление (management), появление которого было вызвано к жизни самим фактом возникновения корпорации – наиболее яркой организационной инновацией XIX в. в области экономики и бизнеса. Тем не менее замена слова management на слово governance представляется знаковой: это не просто игра слов, замена одного слова другим, это отражение реальных сдвигов в теории и практике корпоративного управления [1].

Проблемы корпоративного управления во времена, предшествующие появлению понятия corporate governance, решались в рамках коммерческого права, на его периферии. Ныне времена изменились, и корпоративное управление оказалось в центре внимания экономистов и политиков, причем не только в странах англосаксонской традиции, но и во многих странах континентальной Европы, Японии, странах Тихоокеанского региона.

Корпоративное управление – это одна из актуальных проблем современного бизнеса. В широком смысле под корпоративным управлением понимается процесс установления баланса между экономическими и социальными целями, между индивидуальными и общественными интересами. В узком смысле понимается процесс, в соответствии с которым корпорация представляет и обосновывает интересы инвесторов [2].

Корпорацией в экономической литературе признается лишь открытое акционерное общество, число участников которого не ограничено, акции могут отчуждаться без согласия других акционеров, а само АО может проводить открытую подписку на выпускаемые акции, их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и уставом АО [3].

По своему смыслу корпорации ассоциируются с различными системами корпоративного управления: системой "инсайдеров" и системой "аутсайдеров", системой "участников" и системой "соучастников". Если в первой модели корпоративного управления (континентальная Европа и Япония) максимальный объем контроля остается за "внутренними" владельцами, то во второй (США и Великобритания) функции владения и контроля осуществляются внешними инвесторами.

Обе системы хорошо себя зарекомендовали, продемонстрировав на практике высокую степень эффективности, которая проявляется не сама по себе, а в соответствующей институци-

ональной среде. Отсюда следует вывод: если в качестве ориентира для реформирования российских предприятий будет выбрана одна из них, то вместе с ней должна быть выбрана и вся совокупность соответствующих институтов. Подчеркнем, что речь идет об ориентире, о тенденции, поскольку перенимать весь формат институтов в принципе неправомерно [1].

Обратимся к двум основным моделям корпоративного управления: внутренней и внешней. Модель внутреннего управления используется в тех странах, где акции корпораций сконцентрированы в собственности одного лица или группы лиц (например, ФРГ), а модель внешнего управления – в странах, где право управления размыто между значительным количеством лиц и организаций (например, США). Указанные модели не всегда бывают представлены в чистом виде. Многие страны с разной долей вероятности тяготеют к одной из них. Зачастую модель корпоративного управления представляет собой комбинацию моделей внутреннего и внешнего управления, в которой сочетаются черты как немецкой, так и американской модели.

Особый интерес представляет японская модель корпоративного управления, ознакомление с которой может оказаться полезным для развития корпоративных отношений на российских предприятиях.

К сильным сторонам американской модели относятся жесткая дисциплина и строгость, японской – снижение оппортунизма и прямое воздействие собственника, немецкой – распределение риска между многими участниками, совместная выгода. К слабым сторонам американской модели можно отнести ее относительную неэффективность, японской – сопротивление изменениям, некоторый консерватизм, немецкой – замедленную реакцию [1].

Проблемам корпоративного управления начинают уделять все большее внимание также и в России. В развитых странах повышенный интерес к корпоративному управлению вызван переосмыслением его места и роли в функционировании корпораций, в то время как в России – становлением и развитием корпоративного сектора экономики.

Институциональные и интеграционные тенденции в процессе рыночных преобразований в России привели к формированию корпоративного сектора, включающего крупные промышленные и промышленно-торговые акционерные предприятия, финансово-промышленные группы, холдинговые и транснациональные компании, которые все в большей степени определяют ведущую роль в обеспечении экономического роста страны.

Отличительными признаками системы корпоративного управления в России в настоящее время являются следующие:

- относительно высокая по сравнению с мировой практикой доля менеджеров на крупных предприятиях;
 - низкая доля банков и других финансовых институциональных инвесторов;
 - практическое отсутствие такой национальной группы институциональных инвесторов, как пенсионные акционерные фонды, являющиеся важнейшими субъектами рынка в развитых странах с рыночной экономикой;
 - неразвитый рынок ценных бумаг, обеспечивающий низкую ликвидность акций большинства предприятий и невозможность привлечения инвестиций из сферы малого бизнеса, с другой стороны, отсутствие развитого рынка ценных бумаг снижает актуальность обеспечения предприятиям достойной репутации на рынке;
 - во многих случаях отношения с кредиторами или акционерами более важны для руководителей предприятия, чем отношения с собственниками;
 - "непрозрачность" отношений собственности: характер приватизации и постприватизационного периода привели к тому, что фактически невозможно провести четкую границу между реальным и номинальным собственником.
- Среди важных факторов, которые оказывают влияние на формирование национальной модели корпоративного управления, следует выделить:
- структуру владения акциями в корпорациях;
 - специфику финансовой системы в целом как механизма трансформации сбережений в

инвестиции (типы и распределение финансовых контрактов, состояние финансовых рынков, типы финансовых институтов, роль банковских институтов);

– соотношение источников финансирования корпорации; макроэкономическую политику в стране;

– историю развития и современные особенности правовой системы и культуры;

– традиционную (исторически сложившуюся) национальную идеологию; сложившуюся практику деловых отношений;

– традиции и степень вмешательства государства в экономику и его роль в регулировании правовой системы.

Необходимо подчеркнуть тот факт, что для России и других стран с переходной экономикой в настоящее время характерны только формирующиеся и промежуточные модели корпоративного управления.

ОАО "Татнефть" относится к числу наиболее устойчивых интегрированных корпораций России. По добыче нефти компания занимает 5-е место в России. Конкурентоспособность корпорации определяется высокой квалификацией кадров, уровнем менеджмента, использованием передовых технологий, развитием нефтеперерабатывающих производств [4].

Следует выделить ряд существенных особенностей ОАО "Татнефть" по сравнению с другими нефтяными корпорациями России:

– ОАО "Татнефть" представляет собой публичную корпорацию. В отличие от ряда других корпораций она не прибежала к принудительной скупке акций у мелких инвесторов.

– ОАО "Татнефть" занимает доминирующее положение в нефтяной отрасли Татарстана, добывая 24 из 25 млн т нефти, однако не стремится к монополизации этого сектора. С ее помощью в последние годы создано около 20 независимых, а также дочерних фирм (ЗАО "Геология", "Алойл", "Грик", "Шошмаойл" и др.), которые разрабатывают более 20 месторождений, в том числе на основе соглашений о разделе продукции с инвесторами из ФРГ, Индии, Канады, США и др.

– В Татарстане велика доля малодебитных и высокообводненных скважин, что делает осо-

бенно актуальным и разработку, и применение новых методов повышения нефтеотдачи пластов. По их использованию корпорация занимает ведущее положение в России, а по ряду технологий – и в мире.

– ОАО "Татнефть" является интегрированной корпорацией. Она включает в себя нефтегазодобывающие управления, которые ведут добычу в 25 районах Татарстана и ряде прилегающих районов Оренбургской и других областей [3].

Основными принципами корпоративного управления в ОАО "Татнефть", которые отражены в Кодексе корпоративного управления, являются следующие:

– Равносоотношение ко всем акционерам.

Члены Совета директоров и исполнительные органы обязуются управлять компанией в интересах всех его акционеров.

– Взаимное доверие и уважение.

Отношения между акционерами, членами Совета директоров и исполнительной дирекцией строятся на взаимном доверии и уважении. Акционеры, члены Совета директоров, исполнительные органы общества и иные заинтересованные лица в целях создания и поддержания взаимного доверия и уважения обязуются добросовестно исполнять свои обязанности и реализовывать свои права.

– Открытость при принятии корпоративных решений.

Органы управления, осознавая свою ответственность перед акционерами, считают необходимым следовать принципам открытости при принятии корпоративных решений.

– Персональная ответственность членов Совета директоров и исполнительных органов и их подотчетность Обществу и его акционерам.

Члены органов управления подотчетны акционерам и несут ответственность за исполнение своих обязанностей согласно действующему законодательству.

– Следование стандартам деловой этики.

Компания при осуществлении деятельности обязуется придерживаться стандартов деловой этики, учитывая при этом интересы всех акционеров и менеджеров, способствуя укреп-

лению позиций общества и увеличению прибыли, защите общества от рисков, поддержанию долгосрочного экономического роста.

– Защита прав акционеров.

Компания обеспечивает ведение и хранение реестра акционеров общества в соответствии с правовыми актами Российской Федерации, предоставляет акционерам возможность регистрации прав собственности на акции, а также возможность свободного отчуждения принадлежащих им акций. Обеспечивает право участия в управлении, право на регулярное и своевременное получение полной и достоверной информации о деятельности общества.

– Постоянное совершенствование стандартов корпоративного поведения.

Компания стремится к совершенствованию стандартов корпоративного поведения, способствует приведению его в соответствие с действующим законодательством Российской Федерации, а также нормами международного права. В этих целях действует система внутреннего контроля, призванная обеспечить высочайший стиль стандартов корпоративного поведения, информировать членов Совета директоров, членов исполнительных органов, других должностных лиц и сотрудников общества об изменениях в правилах корпоративного поведения.

Анализ организации корпоративного управления в ОАО "Татнефть" позволяет выделить следующие его особенности:

– Еще в 1997 г. оно одним из первых прошло процедуру официального листинга в Российской торговой системе (РТС), в 1997 г. первым получило листинг на Нью-Йоркской фондовой бирже и стало единственным в России, депозитные расписки которой котировались на Нью-Йоркской и на Лондонской фондовых биржах. Капитализация компании в 1996-2002 гг. увеличилась в несколько раз [5]. В 2006 г. "Татнефть" продолжила работу по совершенствованию корпоративного управления компании и увеличению ее капитализации, что в немалой степени способствовало существенному росту

курсовой стоимости акций компании, как на российских, так и на иностранных фондовых площадках. Так, в Российской торговой системе в декабре 2006 г. стоимость обыкновенных акций составила \$4,7 (что в 1,3 раза больше показателя предшествующего года). Рыночная капитализация компании на конец 2006 г. достигла 10,0 млрд долл. против 7,5 млрд долл. в 2005 г., относительный рост за год составил 130%.

– Сегодня держателями акций "Татнефти" являются жители Республики Татарстан и других регионов страны, многочисленные юридические лица и даже зарубежные банки. Предупреждает возможные конфликты между ними помогает информационная прозрачность. Политика компании нацелена на строгое соблюдение законных прав акционеров.

– Благодаря продуманной организации управления акциями, жесткому финансовому контролю, в том числе и государственному, в "Татнефти" не было скандальных ситуаций, связанных с неуплатой налогов, уводом активов за рубеж, потерей контроля за движением акционерного капитала. Однако недоразумения между компанией и представителями акционеров случаются. Как правило, они снимаются путем достижения компромисса, при этом поддерживается нормальный баланс отношений между всеми группами собственников, что является одним из основных условий развития акционерного общества.

– В Управлении собственностью ОАО "Татнефть" существует специальная оперативная служба по связям с инвесторами. Работает она круглосуточно, что позволяет поддерживать контакт с акционерами независимо от их местонахождения. Заметим, что корпоративное управление не может быть эффективным без отлаженной системы, позволяющей менеджерам вести диалог со всеми акционерами, в том числе миноритарными. Причем последние должны быть защищены от возможных недобросовестных действий первых. Случается, что менеджеры, к примеру, внедряют какую-то новейшую технологию, руководствуясь прежде всего корыстными интересами (взять хотя бы скандальную ис-

¹ Кодекс корпоративного управления ОАО «Татнефть».

торию покупки компанией "Связьинвест" дорогостоящего пакета программного обеспечения "Oracle", что отнюдь не привело к повышению дивидендов на акции).

– Наиболее ярким индикатором корпоративности является система распределения дивидендов. На этапе становления компании, когда высока потребность в дополнительных инвестициях и еще не достигнута проектная мощность, дивиденды с согласия акционеров могут не выплачиваться, а направляться на нужды развития. Когда же компания выходит на рабочий режим и ее рентабельность достигает приемлемого уровня, дивидендная политика (стабильные, а лучше растущие дивиденды) становится критерием оценки не только ее функционирования, но и корпоративных отношений.

ОАО "Татнефть" придерживается положительной дивидендной политики, стабильно высокого уровня выплат. Так, по итогам 2002 г. сумма выплаченных дивидендов превысила 150 млн руб., 2003 г. – 800 млн руб. (около 7% чистой прибыли). Выплаты достигают 30% номинальной стоимости по обыкновенным акциям и 100% – по привилегированным. Очевидно, что процентные ставки на акционерный капитал, которые существенно выше предлагаемых банками процентов по вкладам физических лиц, делают всех акционеров, включая миноритарных, активными корпоративными партнерами компании. В 2006 г. были выплачены дивиденды за 2005 г. в сумме 2,326 млрд руб. Это рост более чем на 10,3% по сравнению с показателями прошлого года.

– Новацией в организации управления ОАО "Татнефть" стало повышение роли совета директоров компании: расширены его функции и полномочия, которые четко разграничены с функциями и полномочиями генерального директора и исполнительного органа – правления компании. Это помогает лучше учитывать интересы всех акционеров и трудового коллектива, проводить социально ответственную политику.

Влияние совета обуславливается представительством в нем основных собственников, их

участием в оперативном управлении, авторитетом генерального директора, результативностью работы компании, активностью миноритарных акционеров.

– Эффективность деятельности совета директоров ОАО "Татнефть" определяется высоким профессионализмом его членов. Возглавляет совет Р. Минниханов, премьер-министр Республики Татарстан; генеральный директор Ш. Тахаутдинов – член правительства. В совет входят председатель правления банка "Зенит", председатель совета директоров банка "Дервент-Кредит", государственный советник при Президенте РТ, несколько глав администраций районов, руководители крупных нефтегазодобывающих управлений. Пять членов совета из 15 не имеют долей в уставном капитале компании и не занимают в ней никаких должностей.

Целесообразность включения в совет внешних директоров возрастает в связи с повышением степени диспыльненности акций среди миноритарных собственников, включая иностранных. В российских условиях капитал акционерных компаний зачастую высоко концентрирован, крупные акционеры нередко непосредственно участвуют в управлении, что обеспечивает им дополнительные выгоды в ущерб интересам миноритариев.

Вряд ли возможно, чтобы советы директоров всех крупных компаний с государственным участием возглавлялись премьер-министром, как в ОАО "Татнефть". Однако, по нашему мнению, в подобных советах должны участвовать представители органов, реализующих функции государства как партнера акционерных компаний. Например, Минэкономразвития, Мингосимущество и др. Главное, и это особо хочется подчеркнуть, чтобы участие представителей государства в крупных акционерных компаниях носило системный характер и рассматривалось как выполнение конкретных государственных функций в рамках АО.

ОАО "Татнефть" осуществляет последовательную политику, нацеленную на повышение эффективности менеджмента и корпоративного управления, выработку социально ответственного поведения. Деятельность совета директо-

ров постоянно совершенствуется. В 2003 г. при нем созданы комитеты по аудиту, раскрытию информации, корпоративному управлению; завершается формирование комитета по вознаграждениям и кадрам.

Опыт компании подтверждает, что в условиях рыночной экономики крупные акционерные компании в состоянии проводить социально ориентированную политику, подключая к управлению большинство членов трудового коллектива – равноправных собственников своего предприятия.

Список литературы

1. Львов Д.С. Введение в институциональную экономику. – М., 2005. – С. 407-410.
2. Лавущенко В.П. Корпоративное управление нефтегазовым комплексом (на примере ОАО "Татнефть"). – М.: ВНИИОЭНТ, 2003. – С. 47-49.
3. Смыков В.В. Социальная ответственность крупных корпораций: мировой опыт и реалии Татарстана. – СПб.: Изд-во НПК "РОСТ", 2003. – С. 10, 96-97.
4. Тахаутдинов Ш.Ф. Организация управления нефтегазовым комплексом. – М.: ВНИИОЭНТ, 2003. – С. 107-108.
5. Смыков В.В. Крупные интегрированные корпорации в региональной экономике. – СПб.: Изд-во НПК "РОСТ", 2004. – С. 111.

В редакцию материалов поступил 9.04.09.

Ключевые слова: корпоративное управление, модели корпоративного управления, институциональные инвесторы, публичная корпорация, малодебитные и высокообъемные скважины, интегрированная корпорация.