

Алматы Менеджмент Университет



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей
слушателей программы МВА

ВЫПУСК 2

Алматы, 2015

НОУ “Алматы Менеджмент Университет”

МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

**Сборник научных статей
слушателей программы MBA**

Выпуск 2

Алматы, 2015

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

Редакционная коллегия

Редактирование, подготовка к сборника к печати:
Шакирова С.М. - к. филос. н., Управление по науке

Проверка работ на уникальность текста:
Какенова А.К. – главный специалист офиса программ DBA

Работа с авторами:
Акынова Л.К. - старший координатор Департамента программ MBA
Кабулова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Болгов Я.В. - координатор Департамента программ MBA
Анисимова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Кайралапова Д.Б. – старший координатор программ MBA, Представительство Almaty Management University в г. Астана по Центральному и Северному регионам Казахстана
Кабешева Ж.О. - координатор Представительства Almaty Management University в Западно-Казахстанской области, г. Атырау

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. Выпуск 2 - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

ISBN: 978-601-7021-55-9

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

ISBN: 978-601-7021-55-9

52	КЮЧЮК Фатих Алпер МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Управление продажами в компании «Дефакто Рэтейл Стор Кз»	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	177
53	ЛИ Вячеслав МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Методы работы с ключевыми клиентами при внедрении клиентоориентированной модели (туристическая компания)	Кукузова Л.Ж., МВА	184
54	МИХАЕВИЧ Олег Викторович МВА-О-13-7 (ДО) г. Алматы	Состояние и развитие малого бизнеса в Республике Казахстан	Филина Т.В., DBA	190
55	МОЛДАКУЛОВ Нуржан Зиябекович МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Методы статистической оценки страховых премий с учетом качества данных	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	196
56	МУСАЕВА Аюжанет Орынкалиевна МВА-О-13-9 (МА) г. Астана	Оценка финансового состояния ТОО «КМГ Карачаганак»	Султанбекова Г.К., к.э.н.	202
57	МУХАМЕТОВ Аймет Полатович МВА-М3-1-13 г. Актау	Основные причины кадрового кризиса в отрасли интенсивной терапии и реанимации Мангистауской области	Яворская Ж.Х., к. псих. н., DBA	206
58	МУХАНОВ Нурлан Жеткизгенович МВА-М3-1-13 г. Актау	Применение SWOT-анализа при реструктуризации коечного фонда онкологического диспансера	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	210
59	НУРМАГАНБЕТОВ Диас Сагидоллаевич МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Оценка финансового состояния предприятия на различных этапах жизненного цикла компании	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	213
60	НУРСАПИН Руслан Аянович МВА-О-13-7 г. Алматы	Корпоративное управление как система знаний и практики	Карибджанов Б.Б., к.э.н., доцент	218
61	ОБРАЗЦОВА Марина Евгеньевна МВА-ДО-14 г. Алматы	Значение интегрированных маркетинговых коммуникаций на рынке бизнес- образования РК (на примере программ МВА)	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	227
62	ОРАЛБАЕВА Клара Абдугаппаровна МВА-М3-1-13 г. Актау	Стратегия развития учреждений здравоохранения: некоторые теоретические аспекты и зарубежный опыт	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	230
63	ПИХЛЕР Инна Игоревна МВА-В-13-5(В) г. Алматы	Продукт как один из составляющих Маркетинг микса	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	233
64	СЕДОВ Денис Александрович МВА-О-13-2(В) г. Алматы	Развитие малого и среднего бизнеса – ключевой фактор экономического роста Республики Казахстан	Козин В.А., ст. преп.	237

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК СИСТЕМА ЗНАНИЙ И ПРАКТИКИ

Как отдельная система знаний и практики корпоративное управление (далее – КУ) появилось, когда с целью приведения норм корпоративного управления к единому стандарту в общемировом масштабе Советом Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) были утверждены принципы корпоративного управления, которые стали фактически стандартом для всего мира.

Первые пять принципов КУ были впервые утверждены ОЭСР в 1999 году, а в 2004 году была разработана новая редакция Принципов с учетом специфики развивающихся рынков [1]. Остановимся подробнее на содержании данных принципов.

Принцип №1 - обеспечение базовых условий для эффективной структуры КУ. Данный принцип был введен в 2004 году. Этот принцип требует обеспечения эффективности и прозрачности рынков корпоративного контроля, требует фиксации в соответствующих норм в законодательстве, ясного разделения ответственности между различными участниками системы КУ: надзорными, регулируемыми органами и институтами, обеспечивающими правоприменение.

Принцип №2 - права акционеров и ключевые функции владельцев. Система КУ должна защищать и способствовать акционерам пользоваться своими правами. В частности, к базовым системам, защищающим права акционеров, относится надлежащая и надежная система регистрации прав акционеров. Кроме того, этот принцип требует релевантной прозрачности компании, позволяющей акционерам на ее основе, не пользуясь дополнительными правами, получаемыми от представительства в органах управления и контроля компании, принимать решение о дальнейшем своем участии в компании или о своей позиции на собрании акционеров. Собрание акционеров в соответствии с этим принципом является высшим органом управления компанией. Порядок голосования на общих собраниях акционеров должен позволять акционерам голосовать по доверенности.

Принцип №3 - равное отношение к акционерам. Структура корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение к акционерам, включая мелких и иностранных акционеров. У всех акционеров должна быть возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав. Все акции должны иметь равные права, хотя в промежутках между собраниями акционеров допускается наличие разного объема прав у акционеров, владеющих существенно различными пакетами акций. В основном, эти различия касаются получения информации и прав номинирования и выдвижения вопросов в повестку дня. Процедуры проведения собрания акционеров должны обеспечивать понятное и равноправное участие всех акционеров. Должностные лица должны сообщать о своей материальной заинтересованности в сделках, совершаемых компанией. Конфликт интересов должен быть декларирован.

Принцип №4 - роль заинтересованных лиц в управлении компаний. Структура корпоративного управления должна признавать предусмотренные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными лицами в создании богатства и рабочих мест и обеспечении устойчивости финансово благополучных предприятий.

Структура корпоративного управления должна обеспечивать соблюдение защищенных законом прав заинтересованных лиц. Если их интересы защищаются законом, заинтересованные лица должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав.

Структура корпоративного управления должна допускать механизмы повышения эффективности участия заинтересованных лиц. Если заинтересованные лица участвуют в процессе корпоративного управления, они должны иметь доступ к необходимой информации.

Принцип №5 - раскрытие информации и прозрачность. Структура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией.

Существенная информация, подлежащая раскрытию, включает, не исчерпываясь этим, результаты финансовой и операционной деятельности компании, задачи компании, собственность на крупные пакеты акций и распределение прав голоса, список членов Совета директоров и главных должностных лиц, а также получаемое ими вознаграждение, прогнозируемые существенные факторы риска, существенные вопросы, связанные с наемными работниками и другими заинтересованными лицами, структура и политика управления.

Информация должна готовиться, проверяться и раскрываться в соответствии с высокими стандартами качества бухгалтерского учета, раскрытия финансовой и нефинансовой информации и аудита.

Следует ежегодно проводить аудиторские проверки с использованием независимого аудитора, чтобы обеспечить внешнюю и объективную оценку того, как подготовлена и представлена финансовая отчетность. Каналы распространения информации должны обеспечивать равноправный, своевременный и не связанный

с чрезмерными расходами доступ пользователей к необходимой информации.

Следует отметить, что КУ – это не только свод принципов, правил, рекомендаций, основанных на практическом опыте, но и самостоятельная область знаний, которая занимает особую нишу в науке управления. Так, сегодня существует множество научных направлений и определений корпоративного управления, которые стали результатом исследований ученых разных стран. Приведем некоторые из них.

В российской научной литературе дается следующее определение: «КУ (corporate governance) имеет дело с тем, как устроена и реализуется власть (governance) в организации. Корпоративное управление в теории и на практике занимается анализом агентской проблемы как проблемы разделения властей в фирме. Ее суть заключается в разрешении противоречий между принципалом и агентом. В классической теории в качестве принципала выступает собственник фирмы, а в качестве агентов топ-менеджеры. Определение принципала нуждается, однако, в некотором дополнении. С юридической точки зрения собственником является каждый акционер компании» [2].

В книге профессора, д.э.н. В. Р. Веснина «Корпоративное управление» дается следующая формулировка: «КУ – есть система деятельности по регулированию отношений между участниками корпорации – финансовыми инвесторами, советом директоров, как представи-телем интересов всех держателей акций, и наемной высшей администрацией (топ-менеджментом), а также между последней и остальными служащими в условиях распыления прав собст-венности среди множества акционеров» [3].

На сайте Федеральной службы по финансовым рынкам Российской Федерации в электронной брошюре «Корпоративное управление: история и практика» под термином «корпоративным управлением в акционерных обществах понимается система отношений между органами управления и должностными лицами эмитента, владельцами ценных бумаг (акционерами, владельцами облигаций и иных ценных бумаг), а также другими заинтересованными лицами, так или иначе вовлеченными в управление эмитентом как юридическим лицом». Там же дается другое определение – «корпоративное управление – это комплекс правил, культура, обеспечивающая такое управление корпорацией и контроль над ней, при которых она действует строго в интересах акционеров и других заинтересованных сторон: сотрудников, населения близлежащих населенных пунктов, клиентов и поставщиков» [4].

Национальная ассоциация корпоративных директоров (Вашингтон, США) так описывает предназначение корпоративного управления: «Эффективное корпоративное управление дает гарантию, что определены долговременные стратегические цели и планы и сформирован надлежащий менеджмент и управленческая структура для их реализации, в то же самое время эффективное корпоративное управление дает уверенность, что структура функционирует для того, чтобы обеспечивать поддержание чистоты и незапятнанности корпоративное репутации и подотчетности компании ее акционерам-собственникам».

На наш взгляд, наиболее точно определение термина КУ дал профессор, д.э.н., основатель школы «корпоративного управления» США Б. Трикер: «КУ – это способ, с помощью которого осуществляется власть над корпоративной организацией. Все корпоративные организации нуждаются в том, чтобы каким-то образом определялось общее направление их деятельности, и в том, чтобы осуществлялось конкретное управление их функционированием. Структура и процессы, происходящие в органе, который определяет общее направление деятельности корпорации и контролирует, насколько это направление выдерживается (для акционерных компаний с ограниченной ответственностью он обычно называется Советом директоров), и являются центральными вопросами корпоративного управления. Чрезвычайно большое значение для корпоративного управления имеют отношения Совета директоров с акционерами, аудиторами, регулирующими органами и другими заинтересованными сторонами, а также связи между Советом директором и менеджментом организации» [5].

Корпоративное управление это относительно новая область исследований. Первая книга с заголовком Corporate Governance была опубликована в 1984 г., а первый академический журнал Corporate Governance – an international review был основан в 1993 г.

Началом развития корпоративного управления в Республике Казахстан можно назвать 1990 г., когда постановлением Совета Министров СССР утверждено «Положение об акционерных обществах». Дальнейшее развитие правовая практика получила в рамках правового регулирования приватизации – Гражданском Кодексе РК, принятом в 1996 г., Указе Президента РК, имеющим силу Закона «О хозяйственных товариществах».

В марте 1993 г. была принята «Национальная программа разгосударствления и приватизации государственной собственности в Республике Казахстан на 1993-1995 годы». Она определила направления и последовательность преобразования государственной собственности. Участие в приватизации было возможно, прежде всего, через сотрудничество с областными администрациями и территориальными органами Госкомимущества. За период 1993-1995гг. преобразованы в акционерные общества около 2 тысячи предприятий.

В 1998 г. впервые в Республике Казахстан был принят важнейший Закон в сфере корпоративного законодательства – «Об акционерных обществах». Период с 1999 г. по настоящее время характеризуется новыми подходами по распределению полномочий между уровнями государственного управления в вопросах управления и распоряжения государственной собственностью. В 1999 г. казахстанское законодательство по

вопросам корпоративного управления было признано международными экспертами как одно из лучших в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ и Прибалтики».

Важность корпоративного управления впервые в Республике Казахстан была официально признана Ассоциацией финансистов. В Республике Казахстан основными внутренними инвесторами являются финансовые институты. Именно они нуждаются в дополнительной к требованиям законов защите инвестированных капиталов. Поэтому Ассоциация финансистов создала в 2004 г. Рабочую группу по разработке модельного Кодекса корпоративного управления – свода добровольно принимаемых стандартов и внутренних норм, устанавливающих и регулирующих порядок корпоративных отношений. В 2005 г. на первом заседании Совета эмитентов, созданного по совместной инициативе Ассоциации финансистов Казахстана и Агентства РК по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций, был одобрен проект модельного Кодекса корпоративного управления.

6 апреля 2007 г. подписан Указ Президента Республики Казахстан № 310 «О дальнейших мерах по реализации Стратегии развития Казахстана до 2030 года». В Указе сказано, что целью эффективного управления государственной собственностью является «повышение эффективности управления государственной собственностью посредством внедрения принципов корпоративного управления...», «...государственными холдингами будет совершенствоваться система корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием путем оценки результатов их работы, внедрения института независимых директоров и других принципов корпоративного управления» [6].

Таким образом, можно говорить, что главным структурным элементом национальной системы корпоративного управления является данный Кодекс. Он представляет собой свод правил и рекомендаций, призванный обеспечить высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками бизнес-среды и рынка, адаптированный к действующей в стране законодательной базе. При разработке Кодекса использовался обширный и эффективный международный опыт в формировании системы корпоративного управления.

Следует отметить, что такие корпоративные уставы/кодексы сегодня имеются практически во всех странах Большой Восьмерки (за исключением Японии), а также в Бразилии, Нидерланды, Швейцария, Турция, Казахстан. Сегодня корпоративные кодексы используются более чем в 50 странах.

Если обратиться к истории появления такого инструмента в определенных странах, то можно увидеть, что часто эти меры являлись вынужденным ответом на сложные внутрикорпоративные ситуации.

Так, сама история создания первого кодекса связана с Калифорнийским пенсионным фондом государственных служащих в отставке. В 90-х годах фонд осуществлял значительные капиталовложения в акции различных компаний. Фонд конечно же не хотел работать с компаниями, чьи акционерные риски были очень высоки: не соблюдались права акционеров, не публиковалась информация о деятельности компании и т.п. Именно поэтому, в целях унифицирования своих требований к компаниям, сотрудники фонда сформулировали для своих потенциальных партнеров целый ряд требований и правил в области корпоративного управления - «Основные принципы и направления корпоративного управления в США». В дальнейшем эти требования легли в основу очень важного документа Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) - «Принципы корпоративного управления» [7].

Или другой пример, когда после серии громких скандалов среди публичных компаний в Великобритании привели к внедрению в 1991 году Кодекса Кэдбери (Cadbury Code), который, по мнению экспертов, принес реальные улучшения в деятельность Советов Директоров британских компаний. Кодекс Кэдбери представил перечень рекомендаций, направленных на улучшение структуры и состава Совета Директоров, предложил мероприятия по эффективному внутреннему финансовому контролю и системе мотивации и по вознаграждению руководства.

В США в 1994 году Советом директоров «Дженерал моторс» были подготовлены «Основные направления и проблемы корпоративного управления».

В 1999 г. Бразильским институтом корпоративного управления был подготовлен «Кодекс надлежащей практики», в 1999 г. Комитетом по корпоративному управлению Предпринимательского координационного совета Мексики - «Кодекс образцовой практики» [8].

В основу казахстанского модельного Кодекса корпоративного управления вошли рекомендации по применению принципов корпоративного управления казахстанскими акционерными обществами, утвержденные решением Экспертного совета по вопросам рынка ценных бумаг при Национальном Банке Республики Казахстан от 24.09.2002 г. (протокол №19), и принципы корпоративного управления, разработанные Организацией экономического сотрудничества и развития рынка (ОЭСР), которые были утверждены министрами стран, входящих в организацию в 1999 г. Другим достижением можно назвать введение 1 октября 2006 г. нормы по обязательному наличию у эмитентов, чьи ценные бумаги торгуются на Казахстанской Фондовой Бирже Кодекса Корпоративного управления, разработанного на базе утвержденного типового Кодекса.

Так как многие казахстанские компании приняли решение о выходе на IPO (размещении своих ценных бумаг) на других биржах, то и для них наличие системы корпоративного управления стало важным, т.к. требования по наличию корпоративного управления имеются практически на всех мировых торговых площадках.

Вопросы совершенствования корпоративного управления сегодня приобретают новое значение в связи с принятой в Республике Казахстан Программой вывода пакетов акций дочерних и зависимых организаций акционерного общества «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» на рынок ценных бумаг (Программа «Народное IPO») [9]. Данная программа реализуется в целях реализации поручения Президента Республики Казахстан, озвученного в ходе XIII съезда общественного объединения «Народно-Демократическая партия «Нур Отан» от 11 февраля 2011 года. Программа будет способствовать развитию казахстанского рынка ценных бумаг и экономики страны в целом, за счет привлечения сбережений населения на рынок капитала, повышения финансовой грамотности населения и обеспечения необходимых условий для выхода на фондовый рынок для широкого круга государственных и частных компаний.

На наш взгляд, разработка Программы является велением времени. Как показывает мировая практика, стратегия развития за счет собственных средств и кредитов, без увеличения акционерного капитала, может быть эффективной прежде всего для компаний, действующих в условиях ограниченных рынков и невысокой конкуренции или обладающих уникальными преимуществами.

Для остальных компаний рано или поздно наступит момент, когда успешное развитие уже не может быть обеспечено за счет собственных и заемных средств. И тогда они вынуждены обратиться к фондовому рынку, предложить свои ценные бумаги инвесторам. На примере множества крупнейших компаний, чьи акции обращаются на мировых фондовых биржах, хорошо видно, что только доведение качества корпоративного управления до наивысших стандартов позволяет получить доступ к практически неограниченным инвестиционным ресурсам. Другими словами, только высочайший уровень корпоративного управления является залогом привлечения масштабных частных инвестиций.

Перед выходом на «Народное IPO» компании-кандидаты прошли тщательный отбор. На первом этапе компании отбирались на основе количественных показателей (критерии отбора на данном этапе - показатели «выручка» и «ЕБИТДА» за 2010 год, величина которых должна превышать 500 млн. долларов США и 50 млн. долларов США соответственно).

На втором этапе был проведен количественный и качественный анализ бизнес-планов, финансового положения, планов развития, состояния корпоративного управления, стратегическую ясность и техническую готовность. Особые требования предъявляются к так называемой «технической готовности» (правовой стороне/корпоративному управлению), которая включает правовую, финансовую и управленческую проверку для выявления любых существенных препятствий для успешного проведения IPO, а также оценку технической готовности компании-кандидата в части текущей финансовой отчетности, корпоративного управления, отношения с инвесторами и соблюдения обязательств, связанных со статусом публичной компании.

По итогам заключительного отбора были созданы группы (эшелоны) компаний, объединенные в относительно однородные группы компаний по степени готовности к выходу на IPO, при этом НК КМГ попал в группу компаний с высоким риском волатильности акций, выход на «Народное IPO» которого запланирован после 2015 года.

К данному сроку НК КМГ необходимо будет максимально приблизить к лучшей мировой практике деятельность в части текущей финансовой отчетности, корпоративного управления, отношения с инвесторами и соблюдения обязательств, связанных со статусом публичной компании.

В ходе реализации Программы компании-кандидаты на участие в «Народном IPO» должны будут усовершенствовать систему корпоративного управления, приняв наиболее эффективные модели руководства, улучшить информационную прозрачность.

Таким образом, крупнейшие компании - лидеры казахстанской экономики будут задавать передовой формат, способствовать развитию корпоративной культуры в стране, а также обеспечить информированность общества о своей деятельности.

Особенности управления национальными нефтяными компаниями

Национальные нефтяные компании являются распространенной формой участия государства в управлении и развитии нефтегазовой отрасли в своих странах. Образование таких компаний в мировой практике связано, прежде всего, с потребностью в защите национальных интересов в данной отрасли.

Как правило, первоначально ННК создавались на условиях 100% государственной собственности и наделялись рядом некоммерческих функций:

- функции органов государственного управления, в т.ч. и регулирования в нефтегазовом секторе экономики;
- обеспечение прямого участия государства в нефтегазовом бизнесе (в этом случае возникает тесная связь государственных финансов и финансов ННК);

- обеспечение реализации социально-ориентированных проектов и программ развития экономики своих стран;
- снижение операционных издержек объединенной компании (достижение «эффекта концентрации экспертизы»);
- полноправное участие компании в проектах по «Соглашениям о разделе продукции» для управления долями в этих проектах, принадлежащими государству как собственнику недр, и организации их финансирования;
- формирование стратегического запаса нефти и нефтепродуктов и управление им, в том числе в целях снабжения нефтепродуктами бюджетных потребителей;
- обеспечение поставок нефти и нефтепродуктов в энергодефицитные регионы;
- выполнение роли заказчика финансируемых государством геолого-разведочных работ;
- освоение новых нефтегазоносных провинций;
- финансирование новых технологий разработки нефтяных и газовых месторождений.

Сегодня подавляющее большинство ведущих нефтегазовых корпораций являются вертикально-интегрированными. Интеграция некоторых из них (например, корпорация Chevron и ExxonMobil ранее были частью треста Standard Oil), созданного Д. Рокфеллером), берет свое начало с тех самых первых транснациональных компаний.

В современном мире рынок нефти и газа представлен двадцатью наиболее значительными по масштабам деятельностью участниками: 10 национальными нефтяными компаниями и 10 частными транснациональными корпорациями. В первом списке представлены такие компании, как Saudi Aramco (Саудовская Аравия), NIOC (Иран), PDVSA (Венесуэла), CNPC (Китай), PEMEX (Мексика), ОАО «Газпром» (Россия), Sonatrach (Алжир), KPC (Кувейт), ADNOC (ОАЭ) и Petronas (Малайзия). Все они являются полностью национальными компаниями, за исключением ОАО «Газпром», в котором доля участия государства составляет чуть больше 50%.

Приведем примеры национальных нефтяных компаний, созданных и действующих в различных странах.

Государственная нефтяная компания Saudi Aramco создана в 1933 году, когда Королевство Саудовская Аравия предоставило нефтяную концессию на восточном побережье страны компании California Arabian Standard Oil Company (Casoc) – подразделению Standard Oil of California. Тогда была основана компания Arabian American Oil Company, или Aramco. В 1980 году путем постепенного выкупа акций Aramco, Правительство страны получило над ней полный контроль. Компания с ее современным названием Saudi Arabian Oil Company, или Saudi Aramco – была создана в 1988 году. Главой компании является Президент и CEO – Халид А. Аль-Фалих (Khalid A. Al-Falih). Председатель Совета директоров – министр нефтяных ресурсов – Али аль-Наими (Ali I. Al-Naimi). Основная деятельность Saudi Aramco: разведка, добыча и переработка нефти и газа, нефтехимия. Компания контролирует примерно 35,4 млрд. тонн запасов нефти, что составляет 99% всех запасов Саудовской Аравии и примерно четверть мировых разведанных запасов.

Китайская национальная нефтяная корпорация CNPC создана в 1988 году, после того, как Государственный совет КНР расформировал Министерство нефтяной промышленности с целью заменить его государственной вертикально-интегрированной энергетической компанией. С 2006 году Президентом корпорации является Цзянь Цземин (Jiang Jiemin). Под контролем CNPC находятся 3,06 млрд. тонн доказанных запасов нефти и 2,3 трлн. куб. природного газа. Большая часть внутренних нефтегазовых ресурсов страны принадлежит дочерней компании PetroChina. Кроме активов, имеющих в Китае, CNPC реализует 30 международных проектов разведки и добычи углеводородов в 27 странах мира.

Государственная нефтяная корпорация Petroleos de Venezuela, S.A. или PDVSA создана в 1975 году после принятия закона о национализации нефтегазовой отрасли Венесуэлы. Компания получила монопольное право на все работы, связанные с разведкой, разработкой, добычей, транспортировкой, хранением, переработкой, экспортом сырой нефти и природного газа, розничной торговлей нефтепродуктами и продукцией нефтехимического производства. В 1999 году правительством страны был издан закон, запрещающий приватизацию PDVSA. Глава компании – Президент Рафаэль Рамирез Каррено (Rafael Ramirez Carreno). Под контролем PDVSA находится 13,5 млрд. тонн доказанных запасов нефти, или 6,6% всех ее мировых запасов.

Государственная нефтяная компания Petroleos Mexicanos, или PEMEX основана в 1938 году в результате национализации нефтяных компаний, осуществляющих свою деятельность на территории Мексики. В том же году федеральное законодательство Мексики передало PEMEX функции управления нефтегазовой отраслью страны. Главой национальной компании является Генеральный директор Хесус Рейес Херолес (Jesus Reyes Heroles). Под контролем национальной корпорации PEMEX находится около 90% всех доказанных запасов Мексики, что составляет 1,4 млрд. тонн.

ОАО «Газпром» было создано в 1998 году на базе Российского Акционерного Общества «Газпром» (РАО «Газпром»). Является крупнейшей газовой компанией в мире. Основные направления деятельности – геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа и углеводородов. Государство является собственником контрольного пакета акций в размере 50,002%. Председатель Совета директоров ОАО «Газпром» - Виктор Зубков. Председатель Правления – Алексей Миллер. «Газпром» располагает крупнейшими в мире запасами природного газа, которые оцениваются в 28,85 трлн. куб.м.,

т.е. около 17% мировых запасов газа и 60% российских. «Газпром нефть», ее дочерняя компания, обладает запасами нефти в размере 596,2 млн. тонн, или 5,5% всех доказанных запасов нефти в России.

Кувейтская нефтяная корпорация КРС образована в 1980 году в качестве нефтяного холдинга, объединившего все государственные компании нефтегазового сектора страны:

- Kuwait Oil Company (KOC), которая занимается разведкой нефти и газа;
- Kuwait National Petroleum Company (KNPC); ответственная за нефтегазопереработку и реализацию конечных продуктов на внутреннем рынке;
- Kuwait Oil Tanker Company (KOTC), занимающаяся морской транспортировкой;
- Petrochemical Industries Company (PIC), занимающаяся нефтехимической деятельностью.

Управление холдингом осуществляется Советом директоров под председательством Министра нефтяной промышленности Кувейта Саада аль-Шувайба (Saad Al Shuwaib), который также в настоящее время выполняет функции CEO компании.

Государственная компания Abu Dhabi National Oil Company, или ADNOC создана в 1971 году для осуществления операций во всех сферах нефтегазовой промышленности. ADNOC включает 14 дочерних компаний, специализирующихся на разведке, добыче, переработке, хранении, экспорте нефти и природного газа, реализации нефтепродуктов, строительстве нефтепромысловых объектов, танкерной транспортировке и производстве нефтехимической продукции. Возглавляет компанию CEO Юсеф Омар бен Юсеф (Yousef Omar bin Yousef) и Генеральный секретарь Высшего Нефтяного Совета (Supreme Petroleum Council). Председателем Высшего Нефтяного Совета является Президент ОАЭ и эмир Абу-Даби шейх Халифа бен Зиад аль-Нахайян (Khalifa bin Zayed Al Nahayan). Компания контролирует более 94% всех доказанных запасов углеводородов ОАЭ, 13,3 млрд. тонн нефти и 6,08 трлн. куб. газа.

Являясь 100%-ой государственной собственностью, Иранская национальная нефтяная компания NIOC является одной из крупнейших нефтяных компаний мира. NIOC была учреждена в 1948 г. и контролирует деятельность в области разведки, разработки, добычи и поставок нефти и природного газа для внутреннего потребления и на экспорт. Является четвертой среди крупнейших нефтяных компаний мира по запасам и второй после Aramco (Саудовская Аравия) по объемам добычи.

Благодаря необходимому разделению ответственности и делегированию полномочий своим дочерним компаниям, NIOC в состоянии установить приемлемые уровни координации внутри своей организационной структуры. Действительно, директора в NIOC в основном определяют политику деятельности компании и осуществляют контролирующие функции, в то время как дочерние компании действуют как инструмент исполнения принятых решений в соответствующих секторах отрасли.

Главой компании является Министр нефтяных ресурсов и управляющий директор NIOC Голамхосейн Нозари (Gholamhosein Nozari). Высший орган управления – Генеральная Ассамблея NIOC, в которую входят: президент, вице-президент, генеральный директор по организации управления и планирования, министры нефтяных ресурсов, энергетики, горнодобывающей промышленности, труда и социальной защиты, экономики и финансов. Компания владеет практически всеми запасами нефти и газа Ирана.

В последнее время Иранским руководством планируются меры по децентрализации ИННК и увеличения ее конкурентоспособности. Эти меры предполагают назначение Исполнительного директора ИННК, который будет непосредственно заниматься вопросами компании и будет подотчетен Министру нефтяной промышленности. Подобные реформы уже предприняты во многих странах, где функции государства и компании были разделены.

В качестве примера таких изменений можно также привести Колумбию, где произошли реформы, в результате которых национальная нефтяная компания Ecopetrol была переформирована в Ecopetrol S.A, 95% акций которой были переданы Казначейству, 5% оставшихся были распределены между другими государственными организациями. Также была создана государственная Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), в обязанности которой входит работа по заключению контрактов по разработке месторождений и составлению прогнозов спроса на нефтепродукты. Реструктуризация нефтяного сектора поставила Ecopetrol в положение, в котором она вынуждена конкурировать с международными и приватизированными компаниями за новые месторождения даже на внутреннем рынке.

В целом можно сказать, что ННК предоставляют государствам возможность влиять на ситуацию в отрасли и экономике страны в целом через довольно мощный инструмент - компанию, способную конкурировать с крупнейшими частными ВИНК и представляющую интересы государства в нефтяной отрасли.

Степень приоритетности задач, стоящих перед ННК, определяется степенью вовлеченности государства в бизнес компании. В настоящее время эффективные ННК, как правило, лишь частично принадлежат государству (или государственному холдингу) и, следовательно, рассматриваются государством как источник дивидендов, а не бюджетной статьей с неограниченным лимитом. Условие коммерческого партнерства также выполняется и в обратную сторону, когда компания использует государственное финансирование только в отдельных случаях и на коммерческих условиях.

Например, основным принципом госконтроля Норвегии над энергетической отраслью явилось обязательное 50%-ое участие государственной компании Statoil в каждом нефтяном проекте на шельфе. Данная

норма может быть изменена в зависимости от условий соглашений на осуществление нефтяных проектов по решению Парламента страны.

В 1985 г. был создан Государственный фонд активов SDFI, оператором которого является Statoil. Управляя Фондом SDFI, Statoil участвует в нефтяных проектах на всех месторождениях норвежского континентального шельфа. Для достижения данной цели Statoil стало прямым партнером в оффшорных лицензиях и несет большую часть инвестиционных и операционных затрат. Часть общего дохода, получаемого SDFI от участия в нефтяных операциях, направляется в государственный бюджет для финансирования приоритетных направлений экономики.

На круглом столе «Международный опыт работы независимых директоров и практика работы совета директоров компаний с государственным участием» (г. Москва, 2008) бывший генеральный директор и председатель Совета директоров компании Statoil Харальд Норвик, который возглавлял компанию в момент ее приватизации, так прокомментировал опыт Норвегии в данном вопросе: «в 1972 г. голосованием в Парламенте была учреждена Statoil. Было признано важным создать государственную компанию именно в нефтяной отрасли для того, чтобы развивать конкурентоспособный бизнес. В 1980-1990 гг. в Норвегии было приватизировано множество компаний, где доля компаний составляла от 30% до 70%».

Именно тогда были созданы 10 принципов корпоративного управления в Норвегии, определяющие как должны вести себя компании-эмитенты. Эти правила применяются, в том числе, и к компаниям, которые принадлежат государству на 100%. Таким образом, создается основа для выстраивания отношений с госкомпаниями.

Petronas (Малазийская национальная нефтяная компания) – также одна из самых успешных ННК и конкурентных игроков на международной арене. Государственная нефтяная корпорация Petroliam Nasional Berhad, или Petronas основана в 1974 г. В ее ведении находятся все ресурсы нефти и газа в Малайзии. В настоящее время Petronas является интегрированной международной нефтяной компанией, осуществляющей свою деятельность в 31 стране мира. В группу компаний Petronas входят более 100 дочерних организаций и около 40 совместных предприятий, в которых холдинг имеет как минимум 50%-ную долю участия. Корпорацию возглавляет Президент и CEO Тан Сри Дато Сри Мохд Хассан Марикан (Tan Sri Dato Sri Mohd Hassan Marican). Petronas контролирует 1,07 млрд. тонн доказанных запасов нефти в стране и за рубежом.

В Великобритании две национальные нефтяные компании (Britoil и BP) были приватизированы в 80-90-х годах. Преимуществами такого подхода были потенциальное улучшение эффективности работы (посредством подотчетности инвесторам) и сокращение государственных расходов, а также немедленный доход, полученный от их реализации.

Таким образом, прямое участие государства через вложения государственных финансовых ресурсов в национальную нефтяную компанию до сих пор имеет место во многих странах (кроме вышеуказанных, например, в Алжире, Индонезии и др.). ННК в этих странах, как правило, получают значительные преимущества за счет льготного доступа к капиталу (либо непосредственно из бюджета, либо за счет получения гарантий правительства).

Однако прямой и неограниченный доступ к капиталу, как правило, оказывает негативный эффект на стремление компании стать эффективной. В определенный момент это может привести к противоречиям с основным акционером и к желанию последнего изменить систему взаимоотношений с национальными компаниями нефтяной отрасли. Так, компания Pertamina (Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara) – индонезийская государственная нефтегазовая компания, является инструментом государственного контроля в нефтегазовой отрасли. Компания имела исключительные права на занятие нефтегазодобывающей деятельностью в Индонезии и в настоящее время является монополистом на рынке нефти и газа страны.

Конфликт в отношениях Государство/ННК состоит в том, что государство, в первую очередь, ориентировано на реализацию своих интересов, публичные же компании - на достижение своих собственных целей. Принципиально важным моментом является заложенное в ННК противоречие – сочетание государственных и коммерческих функций, что накладывает существенный отпечаток на ее поведение на рынке и определяет ее положение в системе компаний нефтегазового сектора.

В некоторых случаях государство идет на коренное изменение системы взаимоотношений с компаниями государственного сектора, переводя их в разряд чисто рыночных предприятий. Так, в 1995 г. в Китае был предложен план реформирования 100 государственных предприятий. В рамках этого проекта CNPC была предложена помощь в реорганизации и выходе на публичное размещение акций. В результате данной работы в мае 1999 г. Министерством Нефтяной промышленности был принят план реорганизации и выход на IPO. В июне 1999 г. было учреждено совместное предприятие PetroChina, которому были переданы внутренние профильные активы CNPC. CNPC разместила 10% PetroChina на биржах в Китае, США и Европе, оставив во владении 90%.

Обратимся к опыту соседних стран, например, Российской Федерации. Нефтяная промышленность России представлена вертикально-интегрированными компаниями, созданными в 90-х г. 20 века в ходе

структурной перестройки отрасли. В настоящее время в нефтяной промышленности функционируют четыре разновидности вертикально-интегрированных компаний:

- базирующихся на корпоративной собственности (ОАО «Лукойл», «Сургутнефте-газ»);
- находящееся под контролем государства (ОАО «Газпром», НК «Роснефть»);
- находящееся под контролем финансово-промышленных групп (НК «Сиданко» и ТНК-ВР);
- находящееся под контролем субъектов федерации («Татнефть» и «Башнефть»)

Как видно из проведенного анализа, мировой опыт подтверждает, что реформирование нефтегазового комплекса способствует образованию холдинговых компаний. Под холдингом понимается производственно-финансовое объединение, в котором «центр» владеет контрольным пакетом акций входящих в его состав акционерных обществ, сохраняющих при этом свою самостоятельность. Так, в России различают промышленные, финансово-промышленные и финансовые холдинги. Существующие нефтяные компании, являющиеся холдингами, можно разделить на три группы:

- государственные (где доля государственной собственности в уставном капитале составляет 100%, например АК «Транснефть»);
- частично государственные (где доля государства составляет 38-51%, НК «Роснефть» и др.);
- новые холдинги, созданные без участия государства.

Усиление роли государства в управлении нефтяной промышленностью предполагается осуществить путем создания Единой национальной нефтяной компании (ННК). Дальнейшее совершенствование управления нефтяным комплексом, по мнению специалистов, будет идти по пути сокращения количества вертикально-интегрированных нефтяных компаний и доведения их числа до 6-8, но более мощных и конкурентоспособных на внешнем рынке. Помимо этого в России обозначилась четкая тенденция в развитии вертикально-интегрированных компаний на диверсификацию своей деятельности в направлении энергетики и газового бизнеса.

В целом можно отметить, что в течение последних нескольких лет в ННК отмечаются следующие тенденции развития модели взаимоотношения ННК с государством:

- Правительство все больше настаивает на том, чтобы национальные нефтяные компании работали по принципам коммерческого предприятия на конкурентной основе. При этом никаких привилегий такая компания не получает (Petrobras);
- ННК становятся игроками на международном рынке (Statoil, Petrobras, Petronas);
- многие ННК меньшего масштаба и менее успешные с точки зрения эффективности реформируются по секторам и/или приватизируются, а также активно взаимодействуют с публичными компаниями по получению передового опыта (Petroecuador);
- функция политического влияния передается от ННК в Министерства нефтяных ресурсов и финансов (Pertamina, PetroChina, Sinopec, Inpex).

Аналогичные процессы наблюдаются и в Казахстане. Так, Указом Президента РК от 20.02.2002 г. № 811 было создано АО Национальная компания «КазМунайГаз» (далее – НК КМГ) путем слияния ЗАО «ННК «Казахойл» и ЗАО «НК «Транспорт Нефти и Газа»

До 2010 г. особенностью предмета деятельности компании являлось то, что НК КМГ являлась и коммерческой организацией, и одновременно с этим Полномочным органом Правительства РК, представляющим интересы государства во многих международных и внутренних нефтегазовых проектах. При этом на АО были возложены некоторые функции рабочего органа Министерства энергетики и минеральных ресурсов РК (в т.ч. по вопросам планирования, проектирования, строительства объектов нефтегазотранспортной инфраструктуры), и ряд других функций, относящихся к компетенции других органов государственного управления.

С другой стороны, среди других его основных функций следует выделить такие как корпоративное управление и мониторинг по вопросам: разведки, разработки, добычи, переработки, реализации, транспортировки углеводородов, проектированию, строительству, эксплуатации нефтегазопроводов и нефтегазопромысловой инфраструктуры, маркетинга углеводородного сырья, продуктов его переработки на внутреннем и внешнем рынках. Данные функции характеризовали НК КМГ как вертикально интегрированный холдинг, осуществляющий коммерческую деятельность, направленную на увеличение собственной доходности.

Такое раздвоение стратегических целей, безусловно, оказывало серьезное влияние, как на ее организационную структуру, так и на эффективность управления - громоздкость и многоуровневость управленческих звеньев затрудняли оперативность принятия и реализации управленческих решений.

С целью дальнейшего совершенствования государственного управления в нефтегазовом секторе, Указом Президента РК №936 от 12.03.2010 г. было создано Министерство нефти и газа Республики Казахстан. Сегодня Министерство нефти и газа РК является центральным исполнительным органом Республики Казахстан, осуществляющим формирование государственной политики, координацию процесса управления в областях топливно-энергетического комплекса, нефтехимической и нефтегазовой промышленности.

Основными задачами Министерства в сфере его деятельности являются разработка и реализация государственной политики в областях углеводородных ресурсов, топливно-энергетического комплекса, нефтехимической и нефтегазовой промышленности; осуществление межотраслевой координации в этих областях; обеспечение развития топливно-энергетического комплекса; обеспечение энергетической безопасности и независимости; обеспечение воспроизводства углеводородной базы и рационального использования ресурсов.

Источники:

1. Принципы корпоративного управления ОЭСР. ОЭСР, 1999, с. 24.
2. Корпоративное управление: казахстанский контекст. Учебное пособие. Под общей редакцией Филина С.А. Алматы, 2009 - 372 с.
3. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Учебное пособие. М.: МГИУ, 2008, с.60
4. Веб-сайт Федеральной службы по финансовым рынкам Российской Федерации.
5. Бухвалов В. Российский журнал менеджмента. Том 3, №3, 2005, с. 81
6. Указ Президента Республики Казахстан от 6 апреля 2007 г. № 310 «О дальнейших мерах по реализации Стратегии развития Казахстана до 2030 года». Казахстанская правда. 12 апреля 2007 г. N 54 (25299)
7. Сведения и материалы с веб-сайта: www.cogrgov.kz
8. Корпоративное управление: фокус внимания средств массовой информации (экономическая журналистика). Учеб. пособие. Под. ред. Н.Н. Добрецовоой. – Б.: 2009 - 104 с.
9. Постановление Правительства Республики Казахстан от 8 сентября 2011 го-да № 1027 «Об утверждении Программы вывода пакетов акций дочерних и зависимых организаций акционерного общества «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына» на рынок ценных бумаг». «Казахстанская правда» 08.10.2011 г., № 58-60 (26119-26121)