

## РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ «ПАО «НК РОСНЕФТЬ»)

М.В. Шин, магистрант гр. 8КМ61, 1 курс  
Научный руководитель: В.Г. Ротарь, к.т.н., доцент  
Национальный исследовательский Томский политехнический университет  
г. Томск

**Введение.** Россия является пятой страной по запасам нефти. Поэтому в стране активно развивается данный сегмент производства. В транспортировке нефти участвует система нефтепроводов, которая является наиболее эффективным транспортным комплексом в нефтегазовой промышленности России. Объектом исследований было выбрано предприятие «ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» – публичное акционерное общество, ценные бумаги которого торгуются не только на российских, но и на иностранных биржевых рынках. Такое открытое обращение ценных бумаг обязывает компанию соответствовать высоким требованиям в сфере корпоративного управления.

Место корпоративного управления в предприятии, тем более такого масштаба, довольно значительно, так как нестабильность и низкая эффективность государственного регулирования нефтегазовой отрасли в России препятствуют притоку инвестиций. Также повышают риски отказ от налоговых льгот и отсутствие системы особого подхода к объектам недропользования, в то время как добыча полезных ископаемых происходит неэффективно. Изменить такую ситуацию может внедрение принципов корпоративного управления в деятельность компаний и эффективную систему управления по целям. Особенности налогообложения не обеспечивают необходимых и достаточных стимулов для улучшения переработки сырья, проведения геологоразведочных работ и разработки трудноизвлекаемых запасов месторождений.

**Структура корпоративного управления.** Корпоративное управление «ПАО «НК «Роснефть» – это система взаимоотношений между Советом директоров, исполнительными органами, акционерами компании и иными заинтересованными лицами. Организационная структура имеет 4 уровня взаимодействия участников компании и независимые службы, которые отвечают за контроль, аудит и т.п. Такие компании называют вертикально-интегрированными. Данная система взаимоотношений направлена на повышение инвестиционной привлекательности акционерной компании, реализацию прав инвесторов и акционеров, рациональное использование и обеспечение сохранности представленных инвесторами и акционерами средств, а также реализацию действенных механизмов оценки рисков, которые способны оказать значительное влияние на стоимость компании. Существующая модель корпоративного управления «ПАО «НК «Роснефть» включает в себя разделение функций контроля, стратегического руководства и оперативного управления деятельностью предприятия.

Существует система ключевых показателей эффективности (или KPI), которая помогает руководителям сосредоточиться на приоритетных в данном периоде направлениях активности компании. Таким образом, по каждому такому направлению отбираются те показатели, которые наилучшим образом характеризуют прогресс достижения главных стратегических целей.

У каждого показателя есть присвоенное нормативное значение, которое соответствует стратегическим целям и задачам компании. Главная функция данной системы заключается в том, чтобы стратегия компании была перенесена на язык экономических показателей, у которых есть измерение, и обеспечить успешное выполнение стратегии. Показатели KPI являются индикаторами соответствия уровня текущих показателей деятельности стратегическим целям компании.

Например, в бизнес-сегменте «разведка и добыча» ключевыми показателями эффективности являются:

- добыча нефти;
- число месторождений;
- проходка в разведочном и эксплуатационном бурении;
- число скважин, находящихся в эксплуатации;
- доказанные запасы;
- доля новых месторождений в совокупной добыче углеводородов;
- среднесуточный дебит.

В бизнес-сегменте «корпоративное управление» ключевыми показателями эффективности являются:

- расходы на переработку нефтепродуктов;
- выручка от реализации нефти;
- выручка от реализации нефтепродуктов;
- себестоимость добычи нефти;
- чистая прибыль;
- EBITDA (показатель, который равен величине прибыли до выплаты процентов, налогов и амортизации);
- ROACE – доходность на средний задействованный капитал (или т.н. доход на средний используемый капитал, который равен отношению чистой прибыли за вычетом дивидендов по привилегированным акциям к обыкновенному акционерному капиталу);
- рентабельность акционерного капитала.

И т.д. для каждого бизнес-сегмента компании: «реализация продукции» и «нефтепереработка и нефтехимия».

**Структура системы показателей эффективности.** Стратегия компании разбивается на 4 уровня: долгосрочная программа развития компании, бизнес-план компании, бизнес-план бизнес-блоков и бизнес-план обществ группы. При оценке результатов деятельности компании учитываются как коллективные, так и индивидуальные показатели эффективности блоков. Такая система показателей эффективности обеспечивает ориентированность на непрерывное улучшение производственных, или отраслевых, и финансовых

результатов предприятия. Вдобавок к этому, система КРІ обеспечивает компании комплексность и сбалансированность показателей, которые обеспечивают мотивацию на достижение ключевых целей компании.

**Заключение.** Система оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных компаний нефтяной отрасли сформирована таким образом, что она учитывает данную специфику предприятий. Ключевые показатели эффективности (КРІ) переносят стратегию данной компании на измерение эффективности экономическими показателями и отражают ее эффективность в целом. Успешное внедрение такой системы в компанию позволит направлять стратегические усилия на увеличение ключевых показателей эффективности во всех бизнес-сегментах.

«ПАО «НК «Роснефть» осуществляет непрерывное отслеживание эффективности своей системы корпоративного управления, проводя мероприятия, которые направлены на улучшение практики корпоративного управления в непостоянных экономических условиях.

### **Список литературы**

1. Варакина В.А. Система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний. – Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Выпуск 1, январь – февраль 2014. – 23 с.
2. Емельянова Т.Ф. Особенности корпоративного управления предприятий нефтяной отрасли. КНИТУ, Казань – 2010. – 5 с.
3. Савицкий К. Кодекс корпоративного поведения: проблемы разработки и внедрения//Вопросы экономики. – 2002. - №4 – С.126-136.
4. Основные принципы системы корпоративного управления в 2015 году [Электронный ресурс] // <http://rosneft.ru>: Официальный сайт «ПАО «НК «Роснефть», 2016. URL: <https://www.rosneft.ru/docs/report/2015/4.1.html> (дата обращения 28.03.2017).
5. Кодекс корпоративного управления «ПАО «Роснефть» [Электронный ресурс] // <http://rosneft.ru>: Официальный сайт «ПАО «НК «Роснефть», 2015. [Схема доступа] URL: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/03/P3-01\\_KC-01.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/03/P3-01_KC-01.pdf) (дата обращения 29.03.2017).