

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НЕФТЕГАЗОВЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ (МЕЖДУНАРОДНЫЕ МОДЕЛИ)

Давильбекова Ж.Х.¹, Амиргазы Ы.К.¹

¹Казахский национальный технический университет им. К.И. Сатпаева, Алматы, Казахстан (050013, Алматы, ул. Сатпаева, 22), e-mail: amirgazy@mail.ru

В статье рассматриваются модели корпоративного управления. Изучения проблемы корпоративного управления объясняется необходимостью повышения конкурентоспособности корпорации на мировом рынке; обеспечение инвестиционной привлекательности; создание эффективного механизма управления собственностью; соблюдение баланса интересов всех финансово-заинтересованных лиц. В работе рассмотрены модели, касающиеся сущности корпоративного управления, зависимости стоимости компании от эффективного корпоративного управления, а также основные мотивационные механизмы, применяемые в корпоративном управлении. Рассматриваются факторы влияющие на формирование национальной модели корпоративного управления. На основе изучения моделей корпоративного управления нефтегазовым производством рассматриваются системы формирования казахстанской модели корпоративного управления в условиях мировой рыночной экономики. Реализация основных идей применения принципов корпоративного управления рассматриваются на примере развития Акционерного Общества Национальная Компания Казахстанский Мунай Газ (АО НК «КазМунайГаз»).

Ключевые слова: добыча нефти и газа, корпоративное управление, модели управления, основные принципы корпоративного управления, национальные факторы.

THE CORPORATE MANAGEMENT OF OIL AND GAS PRODUCTION (INTERNATIONAL MODELS)

Davilbekova Z.K.¹, Amirgazy Y.K.¹

¹The Kazakh national technical university of K.I. Satpaeva, Almaty, Kazakhstan (050013, Almaty, Satpayev St,22), e-mail: amirgazy@mail.ru

The corporate management of oil and gas production (international models). The article deals with the corporate management models. The necessity of the world market corporation competitiveness, providing the investment attractiveness, the creation of the effective mechanism of property management and the respect of the interests of all shareholders causes the problem studies of the corporate management. The essence of the corporate management, the cost of the company dependence on the effective corporate management, the basic motivational mechanisms applied in the corporate management and the factors influencing the formation of the corporate management national model are considered in the article. The formation of kazakhstan's corporate management model in the global market economy is analysed on the basis of the corporate management models of oil and gas production. The example of the main ideas and principles of the corporate management is the development of joint stock national company kazakhstan munai gas (jsc nc "kazmunaygas").

Keywords: oil and gas extraction, the corporatemanagement, the basic principles of corporatemanagement, national factors, the models of corporatemanagement, national factors.

Корпорация – это важнейший институт современной экономики. Процесс интеграции казахстанских корпораций в мировое экономическое сообщество вызывал огромный интерес к вопросам, касающимся корпоративного управления. Актуальность изучения проблемы корпоративного управления объясняется необходимостью повышения конкурентоспособности корпорации на мировом рынке; обеспечение инвестиционной привлекательности; создание эффективного механизма управления собственностью; соблюдение баланса интересов всех финансово-заинтересованных лиц. В данной работе рассмотрены модели, касающиеся сущности корпоративного управления, зависимости

стоимости компании от эффективного корпоративного управления, а также основные мотивационные механизмы, применяемые в корпоративном управлении. Понятие «корпоративное управление» появилось в казахстанской экономике относительно недавно, но, тем не менее, экономисты и аналитики широко и активно изучают и анализируют его в учебной литературе и периодических изданиях ведущих экономических журналов.

На сегодняшний день единого понятия корпоративного управления в мировой практике не существует. Вышеперечисленные определения позволяют свести корпоративное управление к трем основным направлениям: управлению собственностью акционерного общества, управлению производственно-хозяйственной деятельностью общества, а также управлению финансовыми потоками. Поэтому корпоративное управление – это система взаимодействия между органами управления компании, акционерами и заинтересованными лицами, которая отражает баланс их интересов и направлена на получение максимальной прибыли от деятельности компании в соответствии с действующим законодательством и с учетом международных стандартов.

Корпоративное управление в узком понимании – это система правил и стимулов, в широком смысле – система организационных, экономических, правовых и управленческих отношений между субъектами экономических отношений, интерес которых связан с деятельностью компании [1,5,7,10].

В рамках реализации Государственной программы форсированного индустриально-инновационного развития Республики Казахстан «КазМунайГазом» используются принципы корпоративного управления развития нефтегазовым производством, основанные на международном опыте.

Цель работы: изучения проблемы корпоративного управления нефтегазовым производством Казахстана.

Материал и методы исследований: методы и международные модели корпоративного управления.

Результаты и обсуждения

Модели корпоративного управление производством

Модель корпоративного управления – это система управления определенного типа, которая представляет собой определенный состав органов управления акционерного общества с особыми взаимосвязями, определенной подотчетностью, в которой воплощается определенный перечень полномочий и ответственности. Хотя структура управления акционерным обществом в каждой стране имеет специфические особенности, вместе с тем существует много общих черт корпоративного управления, что позволяет выделить две

основные модели корпоративного управления: англо-американскую и континентально-европейскую.

Англо-американская модель корпоративного управления характерна для таких стран как США, Великобритания, Австралия, Канада и Новая Зеландия. Непосредственно, само название данной модели не относится к родству культур и обычаев, а древних англо-американских отношений, которые складывались на протяжении многих веков. Англо-американская модель корпоративного управления вобрала в себя типичные черты ведения бизнеса, в частности бизнеса крупных корпораций, всех стран, для которых она является наиболее характерной. Особенности данной модели являются следующие:

Достаточно большое количество владельцев акционерного капитала, как ее еще называют, распыление акционерного капитала. То есть для любой корпорации в США, Великобритании и ряде соответствующих стран характерно большое количество мелких акционеров — отсутствие в корпорации доминирующих инвесторов. Таким образом, даже в крупнейших корпорациях перечисленных стран крупными считаются акционеры, владеющие 2-5% акций.

Инсайдеры представляют собой определенных лиц, которые непосредственно работают в корпорациях и определенным образом связаны с управлением корпорацией. К ним обычно относят исполнительных директоров или топ-менеджеров. Аутсайдеры — это определенные лица или фирмы, которые не имеют прямого отношения к корпорации, не имеют также и личных интересов в компании. Обычно, к аутсайдерам относят специально приглашенных лиц или организаций для выполнения определенных важных функций. Правление корпорации — это коллегиальный орган, который состоит только из сотрудников корпорации, и все члены которого, в основном, имеют равные права. Правление занимается вопросами избрания главного управляющего, а также и повседневными проблемами функционирования компании. Также нельзя забывать, что компании, которые выбрали такую стратегию, рассчитывают на работу на зарубежных рынках. Поэтому любые отечественные компании, которые хотят пойти по такому пути развития должны обучить свой персонал английскому языку.

Ключевой фигурой общего процесса управления обществом зачастую является главный менеджер, который принимает все важные решения в процессе деятельности. По сравнению с другими странами в США существуют наиболее строгие правила раскрытия информации, поскольку действует четкая и урегулированная система отношений между акционерами..

В США согласно законодательству необходимо подавать в соответствующие органы ежеквартальные и годовые отчеты с полной освещенной информацией об их деятельности, когда в Великобритании это необходимо делать два раза в год. Все корпорации обязаны

действовать согласно требованиям действующего законодательства той страны, где они находятся и функционируют. В США владельцы акций определенных корпораций не имеют за собой права голосовать по размеру вознаграждения, в Великобритании данный вопрос выносится на голосование. Даже не будучи выдающимся экспертом в сфере экономики, большинство знают громкие названия успешных американских корпораций, которые уже на протяжении десятков лет не исчезают с рынка. А значит, без сомнения англо-американскую модель корпоративного управления смело можно назвать более чем действенной. Так как, соблюдая правила данной концепции, мы на практике можем убедиться в успешном результате достижения целей, поставленных перед руководством компаний, не обходится и без непосредственного соблюдения канонов механизма функционирования данной модели.

К недостаткам следовало бы отнести определенную рискованность, которую несут владельцы акций в связи с отсутствием возможности управлять текущим состоянием деятельности корпорации, а также англо-американской модели существует определенное «раздвоение» стоимости акций на реальную и фиктивную, а также возможный рост рыночной стоимости акций, что часто приводит к биржевым кризисам [10].

Континентально-европейская модель управления. В континентальной Европе преобладает модель, для которой характерно включение в корпорацию всех заинтересованных групп: акционеров, финансовых структур, работников, государства и др. Все они воспринимаются как часть корпоративной структуры и имеют определенные права на управление. То есть в ее основе лежит принцип социального партнерства. Очевидно, что интересы всех участников различны, но все они заинтересованы в успешной деятельности корпораций. Социальное партнерство исторически закреплено в самих структурах управления корпорациями и в законах, регулирующих хозяйственную деятельность во многих европейских странах. В континентально-европейской модели акционеры являются лишь одной из заинтересованных групп, что является принципиальным отличием от англо-американской модели.

Основные элементы континентально-европейской модели: 1) двухуровневая структура совета директоров; 2) представительство заинтересованных сторон; 3) универсальные банки; 4) перекрестное владение акциями.

В отличие от англо-американской модели совет директоров в континентально-европейской модели состоит из двух органов — управленческого и наблюдательного советов. В управленческий совет обычно входят порядка 10 — 15 членов, каждый из которых отвечает за какое-либо направление деятельности корпорации. Управленческий совет — это своеобразный коллективный генеральный директор корпорации.

Наблюдательный совет служит основным механизмом реализации принципа социального взаимодействия в корпорации. В отличие от японских или американских корпораций численность наблюдательного совета устанавливается законом, а не уставом корпорации. Тот факт, что в наблюдательный совет не входят инсайдеры, совсем не означает, что в него входят только аутсайдеры. Членами наблюдательного совета, избираемого акционерами, обычно являются представители банков и корпораций. Было бы правильно назвать их «аффилированными аутсайдерами». Анализ деятельности совета директоров позволяет предположить, что главной задачей системы представительств в этом органе является не защита интересов какой-то одной группы инвесторов, а признание общей цели всех соучастников корпорации, т. е. обеспечение ее сбалансированной деятельности и повышение ее конкурентоспособности.

Идеологическая сущность данной модели состоит в стремлении к достижению общественного согласования, баланса интересов. Отличительная черта континентальной модели — активное участие банков в процессах корпоративного управления. Коммерческие банки являются акционерами корпораций. Банки могут также выступать в роли депозитария и играют существенную роль в процессе голосования по доверенности. Коммерческие банки универсальны и предоставляют различного рода услуги корпорациям: кредитование, брокерские и консультационные услуги. Они одновременно могут выполнять роль инвестиционного банка, осуществляя все работы, связанные с эмиссией акций. Обычно банк представлен в наблюдательном совете и является квалифицированным экспертом для корпорации.

Другая отличительная черта континентальной модели — роль государства. Корпорации тесно связаны с государством, которое часто владеет значительными пакетами акций и имеет своих представителей в их правлениях. В свою очередь, государство стимулирует и поддерживает координацию между корпорациями в рамках отдельных отраслей. Подобного механизма не существует в англо-американской модели.

В рамках континентальной модели широко распространено перекрестное владение акциями, что позволяет компаниям взаимодействовать друг с другом посредством механизмов корпоративного управления. Особое место среди стран, принявших данную модель, занимает Германия. Часто эту модель называют немецкой. [2,5].

Японская модель корпоративного управления. Повышенный интерес во всем мире вызывает японский менеджмент. Его исследование требует принятия во внимание трех важнейших факторов, определяющих и формирующих методы управления японскими фирмами. Первый — фундаментальные принципы управления. Второй — механизмы, правила, посредством которых эти принципы воплощаются в жизнь. Третий

фактор — социальная и культурная специфика страны, исторические традиции, состояние общественного сознания, национальный характер. Базовые принципы японского типа управления (первый фактор) можно отнести к четырем группам. Первая — это пересечение интересов и сфер жизнедеятельности корпораций и работников: высокая степень зависимости работника от своей корпорации, предоставление ему значительных социальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность идти на жертвы во имя ее интересов. Вторую группу принципов можно сформулировать как приоритеты коллективистского начала перед индивидуализмом, всемерное поощрение кооперации людей внутри фирмы, в частности, в рамках разного рода небольших групп, атмосферы равенства между работниками независимо от занимаемых постов. Третья группа — умело поддерживаемый баланс влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, остальных инвесторов.

К четвертой группе можно отнести способ формирования разнообразных связей между фирмами — деловыми партнерами, в том числе и прежде всего между поставщиками и покупателями продукции. Совет директоров и строение самого процесса управления в японских компаниях совпадает с американским процессом управления. Но менталитет японского народа делает ставку на другие аспекты в эффективности управления, чем в Америке. В управлении корпорацией японские менеджеры основное внимание отдают организации труда. Японские фирмы не имеют жесткой классификации должностей с фиксированными ставками зарплаты по каждой из них. Обязанности между людьми строго не распределены, поощряется выполнение различных видов работы при гибком взаимодействии работников в зависимости от конкретной ситуации. Заработок определяется на основе индивидуальной оценки деятельности работника по многим критериям. Рост зарплаты с выслугой лет — одна из важных составляющих этой системы. Другие критерии отражают трудовой вклад, успехи и усердие в обучении и повышении квалификации, умение работать в коллективе и др. Большое значение имеет оценка работы непосредственным руководителем. В этом отношении японская модель существенно отличается от западной, где ставки зарплаты по каждому виду работы, должности, квалификации складываются главным образом под воздействием спроса и предложения на рынке труда. Обучение и подготовка персонала в Японии, как правило, осуществляется внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства. Одна из важнейших целей — выработка необходимых именно данной фирме разнообразных навыков и развитие способностей. Продвижение по службе осуществляется поэтапно, с учетом выслуги лет, по сложной системе критериев и при широких неформализованных консультациях с работниками фирмы. Управляющие, в том числе высшего звена, являются в

основном работниками данной фирмы, прошедшими все или большинство ступеней внутри корпоративной иерархии. Члены правления в большинстве своем возглавляют определенные производственные участки компании.

Первостепенное значение в японских фирмах придается контролю и управлению непосредственно в цеху, на производственном участке. Корпорация обеспечивает служащим жилье, оплату значительной части расходов на медицинское обслуживание, транспортные расходы, организацию коллективного отдыха, спортивные мероприятия.

Третий фактор — социокультурная среда в Японии оказывает принципиальное воздействие на все виды человеческой деятельности, включая экономическую. Из трех выделенных факторов, определяющих характер японского типа управления, в наибольшей мере к другим странам, к иной социально-экономической и социокультурной среде применим первый, включающий базовые принципы менеджмента.

Эффективность японского менеджмента наглядно подтверждается позициями Японии на мировом рынке. Эффективность работы зависит от действия человеческого фактора: объективной самооценки работника и доверия к нему со стороны управляющего. Можно выделить также следующие особенности управления в японских фирмах: при переходе на выпуск все более сложных и совершенных в техническом отношении изделий происходит снижение технической, технологической и организационной сложности их изготовления; разработка такой технологии и такой организации производства, чтобы изготавливать сложные изделия на основе стандартных, простых и легко управляемых наборов операций, осуществляемых на универсальном и в широком диапазоне переналаживаемом оборудовании; при общей ориентации на повышение уровня автоматизации считается важным в максимальной степени упростить и рационализировать работы производственных подразделений на основе тщательной технологической и конструкторской подготовки производства. В японских фирмах разработка новых товаров обычно проводится группой экспертов, которые под руководством специалистов взаимодействуют друг с другом. Здесь процесс разработки новых товаров является особым инструментом, который помогает научиться мыслить в категориях фирмы в целом [3].

Особенности российской практики корпоративного управления. Термин «корпоративное управление» вошел в лексикон российских компаний в конце 1990-х гг. Это в первую очередь связано с развитием российского рынка, его интеграцией в мировой, с ростом интереса иностранных инвесторов к российским компаниям. Российские компании и инвесторы начинают понимать, что немаловажную часть капитализации составляют нематериальные активы, но не технологии, ноу-хау и т.п., а сложившиеся системы

взаимоотношений собственников и менеджмента, степень зрелости процесса стратегического управления, способы предупреждения и разрешения корпоративных конфликтов. Все это является репутационной составляющей компании. Выделяют следующие особенности российской системы корпоративного управления:

1. Концентрация собственности. Несмотря на то, что в начале 1990-х гг. в результате приватизации сформировалась относительно рассредоточенная структура собственности, она носила формальный характер и просуществовала недолго. В настоящее время большинство российских акционерных обществ находятся в руках одного или нескольких крупных акционеров. Такая ситуация характерна в первую очередь для сектора природных ресурсов, например для нефтяной отрасли, но она также наблюдается и в сфере связи, в металлургической и лесной промышленности.

Другой важнейшей тенденцией является увеличение доли внешних акционеров (аутсайдеров), физических и юридических лиц, ранее не связанных с теми компаниями, акционерами которых они стали. Это связано с развитием российского фондового рынка, докризисным бумом IPO (первичного публичного размещения акций) российских компаний на наших биржах и за рубежом, а также с развитием практики «частных размещений» (продажи пакетов акций вне фондового рынка ограниченному кругу инвесторов).

Государство не теряет своих позиций доминирующего акционера крупнейших российских компаний реального и финансового сектора (ОАО РЖД, Газпром, Роснефть, Сбербанк и др.). Оно не только контролирует производство весомой части ВВП, но и превратилось в крупнейшего инвестора на фондовом рынке. Высокая концентрация капитала и наличие крупных акционеров определяют такую особенность российской практики корпоративного управления, как недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров.

1) *Недостаточное разграничение функций собственности и контроля.* Многие крупные акционеры также являются генеральными директорами акционерных обществ и (или) входят в совет директоров. Для таких компаний характерно отсутствие подотчетности и механизмов контроля (мажоритарные и контролирующие акционеры сами осуществляют контроль за менеджментом), низкий уровень раскрытия информации.

2) *Высокий уровень непрозрачности структуры собственности российских компаний.* Российской практике корпоративного управления также свойственен относительно низкий уровень раскрытия информации и прозрачности бизнеса. Понятие «относительно» введено для того, чтобы показать определенные тенденции в этой области, которые свидетельствуют о повышении уровня раскрытия информации в течение последних лет, что связано с развитием законодательства в области раскрытия информации, большим количеством IPO и

повышением культуры соблюдения принципов корпоративного управления компаниями. Крупные бизнес-группы в форме холдингов контролируют многие сектора российской экономики. Для них характерны перекрестное владение акциями и другие схемы, обеспечивающие непрозрачность структуры собственности [6,8,9,11,12,13].

Отличительные признаки корпоративного управления в Республике Казахстан.

Институциональные и интеграционные тенденции в процессе рыночных преобразований в РК 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 РК в настоящее время являются следующие: 1) относительно высокая по сравнению с мировой практикой доля менеджеров на крупных предприятиях; 2) довольно низкая доля банков и других финансовых институциональных инвесторов; 3) фактически отсутствует такая национальная группа институциональных инвесторов, как пенсионные, акционерные фонды, являющиеся важнейшими субъектами рынка в развитых странах с рыночной экономикой; 4) неразвитый рынок ценных бумаг обеспечивает низкую ликвидность акций большинства предприятий и невозможность привлечения инвестиций из сферы малого бизнеса; 5) с другой стороны, отсутствие развитого рынка ценных бумаг снижает актуальность обеспечения для предприятий достойной репутации на рынке и прозрачности информации; 6) во многих случаях отношения с кредиторами или акционерами более важны для руководителей предприятия, чем отношения с собственниками; 7) важнейшей особенностью остается "непрозрачность" отношений собственности: характер приватизации и пост-приватизационного 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: 1) структура владения акциями в корпорациях; 2) специфика финансовой системы в целом как механизма трансформации сбережений в инвестиции (типы и распределение финансовых контрактов, состояние финансовых рынков, типы финансовых институтов, роль банковских институтов); 3) соотношение источников финансирования корпорации; макроэкономическая и экономическая политика в стране; 4) политическая система (существует ряд исследований, проводящих прямые параллели между устройством политической системы "избиратели — парламент — правительство" и моделью корпоративного управления "акционеры — совет директоров — менеджеры"); 5) история развития и современные особенности правовой

системы и культуры; б) традиционная (исторически сложившаяся) национальная идеология; сложившаяся практика деловых отношений; 7) традиции и степень вмешательства государства в экономику и его роль в регулировании правовой системы.

В этой связи основным принципом государственной политики на рынке корпоративных ценных бумаг должно стать повышение регулирующей роли государства, которая должна обеспечить:

- защиту инвесторов от рисков фондового рынка;
- создание условий для привлечения капитала в страну;
- установление стабильных правил, по которым будет функционировать рынок;
- исполнение указанных правил всеми участниками рынка ценных бумаг [9,11,12,13].

АО НК «КазМунайГаз» понимая важность корпоративного управления, уделяет большое внимание внедрению принципов корпоративного управления. В 2007 году утвержден Кодекс корпоративного управления (ККУ). С момента утверждения ККУ на ежеквартальной основе проверяется соответствие внутренних документов и практики КМГ положениям ККУ по форме Comply or explain.

Система корпоративного управления АО НК «КазМунайГаз» основывается на уважении прав и законных интересов Единственного акционера и ключевых заинтересованных сторон – государства, стратегических партнеров, работников компании, и направлена на снижение инвестиционных рисков, рост инвестиционной привлекательности, снижение стоимости заемного и собственного капитала и увеличение стоимости компании.

В 2010 году рейтинговое агентство Standard & Poor`s пересмотрело рейтинг корпоративного управления АО НК «КазМунайГаз» до GAMMA-4+.

АО НК «КазМунайГаз», понимая важность и значение рейтинга корпоративного управления для развития компании, принял во внимание все рекомендации Standard & Poor`s и разработал План мероприятий по устранению замечаний и рекомендаций.

В АО НК «КазМунайГаз» структура корпоративного управления постоянно совершенствуется с учетом достижений казахстанской и международной практики управления и в соответствии с принятыми международными стандартами. По результатам диагностики корпоративного управления за 2013 г. рейтинг корпоративного управления КМГ составил 71,7 %. основополагающие принципы, установленные Кодексом корпоративного управления КМГ:

- защита прав и интересов Единственного акционера;
- эффективное управление компании Советом директоров и Правлением;
- самостоятельная деятельность компании;
- прозрачность и объективность раскрытия информации о деятельности компании;

- законность и этичность;
- эффективная дивидендная политика;
- эффективная кадровая политика;
- охрана окружающей среды;
- урегулирование корпоративных конфликтов и конфликта интересов;
- ответственность [4].

Выводы

Действующая в АО НК «КазМунайГаз» структура корпоративного управления постоянно совершенствуется с учетом достижений казахстанской и международной практики управления и в соответствии с принятыми международными стандартами.

Список литературы

1. Антонов В.Г. Корпоративное управление. Учебное пособие. Изд-во «Форум», 2010.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
3. Вахрушев В. Принципы Японского управления // Эти невероятные японцы. М.: Прогресс, 1997. 32 с.
4. Годовой отчет АО НК «КазМунайГаз» за 2013 г. Электронный ресурс: <http://kmg.kz/>.
5. Кальницкая П.А. Корпоративное управление. Учебный курс. Департамент разработки электронного контента ОТИ, 2011.
6. Корпоративное управление основные понятия и результаты исследования российской практики // Управление компанией, №2, 2004.
7. Кун Т. Структура научных революции (The Structure of Scientific Revolutions). М.: Изд-во «Аст», 2009 г. 317 с.
8. Машенко В.Е. Системное корпоративное управление. М.: Сирин, 2003.
9. Медведева, Тимофеев А. Исследование спроса на институты корпоративного управления: юридические аспекты. // Вопросы экономики. - 2003. - N4. - С. 51.
10. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: МГУ, 2009.
11. Рачинский А. Корпоративное управление и рыночная стоимость компании. – М.: ЦЭФИР, 2003.
12. Сонин А. Корпоративное управление: мифы и реальность // Управление компанией. - № 12. – 2005.
13. Старюк П.Ю., Полиенко В.И. Корпоративное управление и стоимость компании // Управление компанией. – 2004. - №1.

14. Уксикбаев М.Т. Особенности корпоративного управления в Республике Казахстане. Электронный ресурс. http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/15_131667.doc.htm.

Рецензенты:

Сансызбаева Г.Н., д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента Казахского национального университета им. Аль-Фараби, г. Алматы;

Тулбаева М.К., к.э.н., асс. профессор кафедры экономики и управления Каспийского общественного Университета, г. Алматы.