

Лекция 6

Тема 6. Особенности функционирования корпораций в России

Цель. Сформировать у магистрантов системное понимание модели корпоративного управления в России, ее специфики, роли государства и влияния на регламентацию внутренних процессов, а также развить навыки анализа и проектирования эффективных систем раскрытия информации (как внешней, так и внутренней) в контексте управления человеческими ресурсами и трудовой деятельности.

Задачи лекции:

1. Проанализировать мировые модели корпоративного управления и оценить их применимость к российской практике с точки зрения институциональных особенностей.

2. Изучить процесс формирования российской модели корпоративного управления, выделив ключевые институты (Совет директоров, менеджмент, акционеры) и их роль в регламентации труда.

3. Выявить специфику корпоративного управления в компаниях с государственным участием, определить зоны конфликта интересов и их влияние на операционную эффективность.

4. Охарактеризовать государственный корпоративный сектор как особую среду, где система раскрытия информации является критическим фактором для реализации социальных и стратегических функций.

5. Сформулировать взаимосвязь между системой раскрытия информации (как внешней, так и внутренней) и качеством регламентации и нормирования труда в корпорациях.

План лекции

6.1 Институциональные модели корпоративного предпринимательства в Европе и их применимость для России

6.2 Формирование модели корпоративного предпринимательства в России

6.3 Корпоративное управление в российских государственных компаниях

6.4 Характеристика государственного корпоративного сектора

Существуют модели корпоративного управления, которые характерны для разных стран. Некоторые из них:

- **Англо-американская.** Характерна для США, Великобритании, Австралии, Канады и Новой Зеландии. В этой модели интересы акционеров представлены большим количеством обособленных друг от друга мелких инвесторов, которые находятся в зависимости от менеджмента корпорации.

- **Германская.** Типична для стран Центральной Европы, Скандинавских стран, менее характерна для Бельгии и Франции. В основе модели лежит принцип социального взаимодействия: все стороны, заинтересованные в деятельности корпорации, имеют право участвовать в процессе принятия решений (акционеры, менеджеры, персонал, банки, общественные организации).

- **Японская.** Сформировалась в послевоенный период на базе финансово-промышленных групп (кейрецу). Для этой модели характерна полная закрытость и банковский контроль, что уменьшает влияние менеджеров на принятие решений.

- **Семейная.** Получила распространение во всех странах мира. Управление корпорациями осуществляется членами одной семьи.

Российская практика корпоративного управления не укладывается ни в одну из классических моделей. Её специфика определена историей возникновения отечественных компаний в результате массовой приватизации и последующего перераспределения собственности, которое привело к её высокому уровню концентрации и низкому уровню отделения собственности от управления.

При этом есть мнение, что в **российской практике целесообразно использовать наиболее эффективные инструменты из зарубежной практики управления корпорацией.** Например, можно рассмотреть опыт

Франции, которая предоставила возможность отечественным компаниям выбирать между одно- и двухзвенными системами управления.

Важно учитывать, что ни одна модель не обладает очевидными преимуществами перед другими, и ни одна из них не может быть названа универсальной.

6.1 Институциональные модели корпоративного предпринимательства в Европе и их применимость для России

В настоящее время в мире существует довольно много различных моделей корпоративного управления. В зависимости от особенностей каждая страна формирует свою специфическую модель корпоративного управления. Вместе с тем все национальные системы корпоративного управления основываются на четырех моделях корпоративного управления: англо-американской, континентальной, японской и семейной.

Первая названная модель корпоративного управления характерна для таких стран, как США, Канада, Великобритания, Новая Зеландия и Австралия. Владельцами капитала компаний в этих странах выступают, в основном, институциональные и частные инвесторы, которые ориентируются на краткосрочные цели получения дохода за счет курсовой разницы. Высшим органом управления корпорацией является общее собрание акционеров. В связи с большой распыленностью акций указанные собрания носят больше формальный характер.

Основным органом в данной модели корпоративного управления является Совет директоров, который распоряжается всей деятельностью акционерного общества, защищает интересы акционеров, обеспечивает качество корпоративного управления и несет ответственность за нее перед собранием акционеров и контролирующими государственными органами. Совет директоров осуществляет подбор и назначение президента, главного администратора, вице-президентов, казначея и других менеджеров

корпорации, которые предусмотрены в уставе компании. Главный администратор (Chief Executive Officer – CEO), как правило, имеет огромные полномочия и подотчетен совету директоров и акционерам.

Таким образом, в англо-американской модели интересы акционеров представлены большим количеством обособленных друг от друга мелких инвесторов, находящихся в зависимости от менеджмента корпорации. Реальное же управление компанией осуществляется профессиональными менеджерами. Главной проблемой при применении этой модели является проблема взаимоотношений собственников компаний и наемных менеджеров. В связи с этим повышается роль фондового рынка, который в названной модели является ключевым инструментом контроля над менеджментом корпорации.

Следует заметить, что банки США в англо-американской модели играют незначительную роль, поскольку в 1933 г. был принят закон Гласа–Стигала, запрещающий банковским организациям иметь в своем распоряжении более 5 % голосующих акций других компаний прямо или опосредовано (через аффилированных лиц). Причиной принятия данного закона является требование «прозрачности» операций на фондовом рынке в целях предотвращения спекуляции и конфиденциальности вкладов в коммерческих банках. Закон также призван устранить конфликт интересов, возникающих вследствие слияния коммерческой и инвестиционной деятельности банков.

Континентальная (немецкая) модель управления корпорацией характерна для таких стран Западной Европы, как Германия, Нидерланды, Швейцария, Австрия, Норвегия. Кроме того, названная модель функционирует в ряде французских и бельгийских компаний. На ее формирование оказал влияние целый ряд факторов объективного и субъективного характера.

Среди них следует выделить, прежде всего, высокую степень концентрации акционерного капитала, доминирующую роль банков в принятии корпоративных решений и сравнительно небольшую распыленность акций среди частных инвесторов. Так, в крупных компаниях на долю 5

крупнейших акционеров приходится более 40 % акций каждой из этих компаний. Помимо этого, фондовый рынок обладает значительно меньшей ликвидностью, чем в США и Великобритании. Поэтому континентальная модель характеризуется более высоким уровнем концентрации собственности и наличием стратегических инвесторов с блокирующими пакетами акций, среди которых большую роль играют банковские структуры.

Система управления в компании континентальной модели имеет двухуровневую структуру: наблюдательный совет и правление. Высшим органом управления является собрание акционеров. Для управления компанией создается наблюдательный совет, обладающий контролирующими функциями, и правление, которое наделено всей полнотой исполнительной власти.

Характерной чертой континентальной системы управления корпорацией является кодетерминация (участие сотрудников в управлении компанией). В частности, в Германии, согласно принятому в 1976 г. закону в компаниях с числом сотрудников более 500 чел., работники выбирают своих представителей в наблюдательном совете на 1/3 всех мест. В компаниях, с числом сотрудников более 2 тыс. чел., половина всех мест в наблюдательном совете предоставляется выборным представителям работников компании. Другая часть наблюдательного совета избирается акционерами. Таким образом, через данный орган реализуется основной принцип социального взаимодействия.

Практически все компании в Германии являются частью огромной сети перекрестного владения акциями. Центральное место в данной системе занимают банки и страховые компании. Исторически сложилось так, что банки при первичном размещении акций компаний (IPO) выступали в качестве андеррайтеров и часто приобретали акции компаний в большем количестве, чем могли реально разместить. Поэтому чем большее количество финансовых средств компания желала получить при IPO, тем больше была вероятность того, что банк станет крупным акционером и будет представлен в наблюдательном совете. Поскольку в условиях континентальной модели

значительная часть капитала корпорации принадлежит субъектам, связанных с ней, поэтому данную модель еще называют инсайдерской.

На формирование японской модели оказали влияние политико-экономические условия послевоенного развития Японии, ее культура и традиции. Названная модель исторически формировалась сначала под воздействием континентальной модели, затем – англосаксонской как элемента экономических реформ, проводимых в стране в 1990-е гг. [3]. Японская модель уделяет особое внимание как правам и интересам акционеров, так и стейкхолдеров. Для данной модели характерна высокая концентрация собственности в руках крупных и средних акционеров, перекрестное владение акциями компаниями, входящими в «кейрецу». При этом основную роль играют банковские организации, и они же определяют деятельность каждой промышленной группы. Более того, 70 % акций находится у финансовых институтов и аффилированных корпораций, однако мониторинг деятельности фирмы осуществляется посредством механизма главного банка, который является не только ее акционером, но и крупнейшим кредитором. Как правило, кейрецу группируются вокруг того или иного крупного банка, который обеспечивает финансирование всех компаний группы и фактически исключает возможность рейдерства со стороны других участников рынка.

С последними изменениями в законодательстве страны японская модель стала больше подвергаться влиянию англосаксонской модели, перекрестное владение стало изживаться, так как мешало эффективному развитию. Поскольку в стране стало увеличиваться присутствие

*МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: МИРОВОЙ ОПЫТ
И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА ССЫЛКА:*

<https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-korporativnogo-upravleniya-mirovoy-opyt-i-rossiyskaya-praktika-1/viewer>

6.2 Формирование модели корпоративного предпринимательства в России

В качестве подготовки к дискуссии о становлении и развитии модели корпоративного управления в России целесообразно обсудить ее основные элементы, в первую очередь, роль и назначение основных участников корпоративных отношений.

Совет директоров является одним из основных участников корпоративного управления. По мнению А. Ландиа, Д. Боски, более 70% из общего объема предложений и рекомендаций в сфере улучшения практики корпоративного управления, выработанных органами регулирования, объединениями инвесторов, международными организациями и экспертными группами посвящено улучшению практики работы советов директоров. Важную роль в совершенствовании данного процесса в России играет Объединенный кодекс корпоративного управления Великобритании по листингу (UKLA, ОКУВ) в связи с популярностью участия российских компаний в торгах на лондонской бирже. Желание российских компаний участвовать в IPO приводит к росту их активности в достижении их соответствия основным положениям ОКУВ, основными из которых являются следующие:

- 1) требование к минимальному числу директоров, независимых от руководства и основного акционера;
- 2) создание трех ключевых комитетов (по аудиту, по вознаграждениям, по назначениям), подотчетных совету директоров;
- 3) взаимосвязь между вознаграждением, выплачиваемым директорам, и результатами их деятельности;
- 4) разделение функций председателя совета директоров и генерального директора – соответствует также нормам Федерального закона «Об акционерных обществах».

Удовлетворение некоторых стандартных требований корпоративного управления, принятых международными организациями не является самоцелью. Основная цель совершенствования корпоративного управления – повышение эффективности деятельности корпорации, максимизация ее стоимости для акционеров, обеспечение ее инвестиционной привлекательности посредством снижения инвестиционных рисков, формирование ее институционального окружения, благоприятного для устойчивого и долгосрочного успешного развития корпорации.

Модели корпоративного управления должны формироваться с учетом национальных и культурных особенностей. Аналогично, в разных секторах экономики в целях максимизации эффективности модель корпоративного управления должна учитывать отраслевую специфику. Кроме того, при отладке модели важен уникальный опыт каждой конкретной компании. В постиндустриальную эпоху, когда институциональные факторы начинают оказывать воздействие на все сферы деятельности компании, необходимо учитывать также человеческий фактор, отслеживать и управлять межличностными отношениями. Отмеченные уровни спецификации модели корпоративного управления особенно значимы на уровне совета директоров.

В качестве примера рассмотрены несколько аспектов деятельности совета директоров, требующие «индивидуальной настройки»:

1. Поиск оптимального соотношения между независимостью и уровнем профессионализма членов совета директоров. Суть проблемы состоит в том, что сложно найти независимого директора, объективно оценивающего работу менеджеров, лояльного интересам акционеров, не зависящего от менеджмента, и одновременно имеющего достаточный опыт и знания отрасли компании для эффективного участия в управлении для адекватной оценки работы менеджмента. Более того, независимый директор должен быть способен анализировать стратегические и оперативные планы, предлагаемые менеджментом компании. В настоящее время, когда институт независимых директоров активно развивается в России, поиск одновременно независимых и

профессиональных директоров становится важным направлением совершенствования корпоративного управления.

Кроме того, вопрос независимости независимого члена совета директоров также имеет в России свою специфику в связи с его значительной ролью в управлении корпорацией. Активная позиция советов директоров требует большой отдачи независимого директора и, одновременно, предполагает значительное вознаграждение за его труд. В отличие от ситуации в американских компаниях, где профессионал может быть одновременно независимым директором в нескольких корпорациях, российский управленец может эффективно принимать участие в работе совета директоров в качестве независимого директора не более чем в двух советах. На практике, чаще всего, независимый директор работает только в одном совете директоров. В результате, его зависимость от вознаграждения за работу в совете директоров выше. Как правило, она приводит к снижению эффективности деятельности независимого члена совета директоров.

2. Оптимизация уровня участия совета директоров в управлении корпорации. В этой связи рассматривают два предельных случая: в первом случае функции совета директоров ограничиваются контрольной функцией, во втором функции совета включают стратегическое консультирование менеджмента. Оптимальный уровень участия совета директоров в деятельности корпорации определяется традициями корпоративного управления, стадией жизненного цикла компании, ее положением в отрасли и др.

В классических моделях управления основная роль совета директоров – защита интересов акционеров и контроль за действиями менеджмента. В России, кроме того, решения совета директоров являются источником изменений и развития компании.

При трансплантации общественных институтов они видоизменяются в результате влияния различных неформальных норм и механизмов принуждения к соблюдению формальных норм.

В классическом понимании совет директоров выполняет задачи контроля и мониторинга за действиями менеджмента в интересах акционеров с целью снижения рисков оппортунистического поведения менеджмента.

В российской практике роль и место совета директоров может изменяться. Верников А. выделяет четыре варианта эволюции совета директоров в России:

- 1) совет директоров становится мощным и авторитетным органом управления компании и принимает все ключевые решения;
- 2) совет директоров становится де-факто коллегиальным исполнительным органом;
- 3) совет директоров функционирует в режиме консультативного совета при CEO или главном акционере;
- 4) совет директоров практически не действует и существует лишь на бумаге.

Вариант 1 наименее распространен среди российских компаний. Совет директоров (СД) эффективно контролирует менеджмент в случае, когда главный акционер входит в состав совет директоров и активно участвует в его работе или когда главный акционер делегирует совету директоров значительный объём полномочий. По данным, разделение функций собственности и управления, не обязательно приводит к лидирующей роли совета директоров.

В подавляющем большинстве случаев совет директоров (СД) играет подчинённую и номинальную роль. Такое положение складывается в случае, когда главный акционер осуществляет контроль минуя СД (например в случае, когда генеральный директор является контролирующим собственником или менеджеры являются крупными совладельцами бизнеса).

В период консолидации рынков, резкого усиления конкурентной борьбы имеет тенденция роста потребности стратегического менеджмента в корпорациях, ответственность за эффективность и оперативность которого лежит на совете директоров. Период финансового и экономического кризиса

также увеличивает роль совета директоров как стратегического консультанта высшего менеджмента корпорации. Кроме того, активизация деятельности совета директоров в период кризиса состоит также в расширении его влияния и прямого участия в совершенствовании оперативного управления.

Становление института корпоративного управления оказывает влияние на структуру совета директоров и распределение обязанностей внутри комитетов совета директоров. Кроме традиционных для западных компаний комитетов по аудиту, назначениям и вознаграждениям, в российских корпорациях часто создают комитеты по стратегии, комитеты по корпоративному управлению. Функции двух традиционных комитетов, комитета по вознаграждениям и комитета по назначениям, часто исполняет комитет по кадрам. Комитет по корпоративному управлению необходим многим компаниям на стадии становления принципов и системы корпоративного управления. Он может также выполнять функции корпоративного секретаря.

Основными стандартными функциями комитета по корпоративному управлению являются следующие:

- развитие корпоративного управления;
- соблюдение прав акционеров и разрешение конфликтов;
- установление процедур раскрытия информации;
- установление процедур взаимоотношений с заинтересованными сторонами;
- разработка критериев подбора и независимости членов совета директоров, комитетов совета директоров;
- проведение политики вознаграждения членов совета директоров, комитетов совета директоров;
- оценка работы совета директоров;
- проведение политики корпоративной социальной ответственности;
- соблюдение корпоративной этики.

Кроме того, комитет по корпоративному управлению может сочетать функции других комитетов. Например, комитета по кадрам. В этом случае

комитет может называться комитет по корпоративному управлению и кадрам. Практика некоторых российских компаний показала целесообразность и эффективность такого рода объединений на начальной стадии формирования системы корпоративного управления в корпорации. Важной особенностью данного комитета в российских компаниях является то, что его возглавляет независимый член совета директоров, являющийся профессионалом в области корпоративного менеджмента.

Среднее число участников комитета – три или четыре постоянных члена совета директоров и один или два внешних эксперта при необходимости. Важность создания комитета по корпоративному управлению подтверждается тем, что число российских компаний, в структуре советов директоров которых созданы комитеты по корпоративному управлению, возросло за последние несколько лет в два раза.

Развитие корпоративных отношений в России начиная с 1990-х годов позволило значительно продвинуться в направлении разделения функций владения и оперативного управления. Активно развивается процесс передачи российскими предпринимателями, создавшими бизнес в период приватизации, управленческих полномочий менеджменту. Уровень профессионализма российских менеджеров возрастает с каждым годом. Данный факт подтверждают также результаты опроса, обсуждаемые во второй главе.

Следует согласиться с утверждением, согласно которому позиция генерального директора будет усиливаться и развиваться, в соответствии с английской моделью, характерными чертами которой являются четкая концентрация власти в компании у генерального директора, участие его в совете директоров, эксклюзивность его полномочий выступать от имени компании и др. Авторы справедливо отмечают, что в тоже время, несмотря на усиление позиции генерального директора, возрастет его потребность в институциональной поддержке, которую ему сможет оказать правление.

Указанная позиция имеет под собой методологическую основу. Во-первых, модель корпоративного управления в последнее время развивается в направлении процессного подхода, одной из характерных черт которого является формирование межфункциональных команд, уменьшение числа иерархических уровней корпорации. Во-вторых, согласно институциональному подходу важнейшим критерием эффективности менеджмента компании является уровень внутрифирменной институциональной среды, которая затрагивает все уровни управления компанией.

Следует отметить еще две взаимодополняющие тенденции повышения роли менеджмента в корпоративном управлении. С одной стороны, функции менеджмента в системе корпоративного управления должны конкретизироваться, четко распределиться между должностными лицами (юристами, финансистами и др.).

С другой стороны, сфера корпоративного управления должна распространиться на все иерархические уровни корпорации в виде нормативов, правил и норм, формально зафиксированных и неформальных.

Важным направлением преобразований в корпоративном управлении является положение акционеров в системе корпоративного управления, права отдельных их групп. Как отмечено выше, Федеральный закон «Об акционерных обществах» образца 1995 г. направлен во многом на защиту интересов миноритарных акционеров.

В настоящее время отмечается, что права миноритариев в ряде областей необоснованно велики. Этот вопрос также возник в связи со снижением эффективности деятельности корпораций в результате неадекватных и, порой, неправомерных действий миноритариев российских компаний.

За миноритарными акционерами целесообразно сохранить статус, функции, права и обязанности инвесторов, цель которых эффективно вложить свой капитал. Следует уменьшить их права по управлению компанией и увеличить объем информации, подлежащей обязательному раскрытию с ее стороны. Важным направлением является также создание дополнительных

возможностей в сфере корпоративного управления для крупных акционеров посредством смягчения жестких норм закона «Об акционерных обществах». Например, предлагается предоставить крупным акционерам возможность расширять компетенцию общего собрания акционеров самой компанией. Авторы статьи также высказывают надежду на законодательное признание института акционерных соглашений, которые интересны во многом именно владельцам крупных пакетов акций. Эти соглашения предоставляют им дополнительные возможности по перераспределению баланса сил в области управления компанией не только на основе владения акциями компании.

Важнейшим фактором современных тенденций развития корпоративного управления в России является увеличение государственного участия в корпоративном секторе экономики. Оно выражается в увеличении количества крупных компаний, контрольный пакет которых принадлежит государству (по мнению экспертов, общая доля государственной собственности в промышленности составляет около 40% и она продолжает расти). В результате меняется институциональное окружение корпоративного управления: корпоративное законодательство и судебная практика развиваются в направлении поддержки государства при решении вопросов корпоративных отношений. В последнее время достаточно часто поднимается вопрос о неоправданно высоком размере вознаграждений высших менеджеров государственных корпораций. Размер вознаграждения членов советов директоров ряда государственных компаний сегодня превышает размер вознаграждения директоров самых успешных российских частных компаний, эффективность деятельности которых намного выше первых. Такое положение нерационально с точки зрения законов рынка, оно способствует увеличению расходов бюджета, что в условиях финансового кризиса крайне неблагоприятно.

Система корпоративных отношений, кроме акционеров и совета директоров, включает органы внутреннего контроля, а также подразделения, предназначенные для поддержания и развития корпоративного управления в

компаний (комитеты совета директоров, функциональные подразделения корпорации). Их взаимодействие также предстоит отладить и систематизировать.

Учитывая все вышесказанное следует выделить следующие основные тенденции развития системы корпоративных отношений в России:

1. Формирование благоприятного институционального окружения корпоративных отношений в России, совершенствование законодательства и внедрение в жизнь формализованных и неформальных этических принципов корпоративного поведения, даст серьезный толчок для развития системы корпоративных отношений.

2. Усиление роли государства в российской экономике, изменение законодательства и внедрение инструментов общественного контроля за корпоративным поведением в государственных корпорациях.

3. Распространение основ корпоративной культуры в российских корпорациях. Добровольное и осознанное развитие навыков корпоративного управления.

4. Повышение значимости корпоративного управления и деятельности независимых членов советов директоров

5. Упрощение и стандартизация сложных элементов корпоративного управления в соответствии с требованиями современного бизнеса.

6. Повышение роли личностных качеств участников корпоративного управления, а также навыков командной работы в системе корпоративного управления.

Кризис, начавшийся в России в 2008 году, также внес коррективы в процессы развития корпоративного управления:

- 1) во многих корпорациях замедлился процесс отделения функций собственности и управления – в процессе антикризисного управления многие собственники возвращаются к управлению своими активами;

- 2) в других компаниях собственники, не имеющие достаточных профессиональных навыков, усилят роль менеджмента или советов директоров,

действуя в направлении континентальной или англо-саксонской модели соответственно;

3) упростятся также корпоративные системы управления в целом с целью повышения их оперативности, прозрачности (для собственника), снижения затрат по их функционированию и транзакционных издержек.

Все вышеуказанные процессы объединяет стремление собственников сократить транзакционные издержки в рамках корпоративного управления в условиях возрастающего дефицита ресурсов.

Таким образом, современная российская модель корпоративного управления может быть охарактеризована следующим образом:

1) российская модель корпоративного управления близка к инсайдерской модели, несмотря на формирование внешней институциональной среды совместимой с аутсайдерской моделью; данная несовместимость создает напряжение в корпоративном секторе; в частности, корпоративное законодательство в большей мере настроено на удовлетворение интересов миноритариев, в результате обладание даже небольшим пакетом акций открывает возможности недобросовестного поведения и даже рейдерства, эти возможности расширяются из-за слабости российского корпоративного законодательства и правоприменительной практики;

2) современная российская модель практически не учитывает национальных культурно-исторических традиций, в результате возникает противостояние внедряемых формальных и уже существующих неформальных институтов корпоративного правления, которое в большинстве случаев решается в пользу последних (как следствие, многие формальные институты не работают); примерами могут служить институт совета директоров корпорации, институт независимых директоров, институт фидуциарной ответственности и др.

3) возрастающий спрос на институты корпоративного управления со стороны стейкхолдеров (заинтересованных лиц) корпорации стремительно

растет, однако медленное развитие корпоративного управления в России не позволяет удовлетворить этот спрос;

4) медленность развития корпоративного управления в России вызвано низким уровнем институционального окружения корпоративного сектора;

5) особое значение в современном корпоративном управлении имеет комплексное удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц бизнеса (кризис 2008 года в России еще раз подтвердил данный факт), потенциал российских корпораций реализован слабо, однако развитие в данном направлении невозможно без справедливой и обоснованной государственной политики.

Эмпирические данные подтверждают тот факт, что интересы некоторых стейкхолдеров российские корпорации удовлетворяют. Однако доля таких компаний среди всех опрашиваемых компаний остается небольшой. В этой сфере потенциал развития корпоративного управления далеко не исчерпан.

Пример некоторых татарстанских компаний наглядно показывает эффективность политики комплексного удовлетворения интересов заинтересованных лиц бизнеса. Так, добросовестное отношение к партнерам позволило ОАО «Мелита» обеспечить их лояльность и выстоять в жестких условиях кризиса 2008 года, а республиканская торговая сеть «Бехетле» уверенно и успешно распространила свою деятельность на высококонкурентном московском рынке.

В целом, перспективы развития корпоративного управления в России весьма благоприятны. Однако, требуется учесть все лучшее в сфере корпоративного управления, созданное за рубежом, а также восстановить и сохранить культурно-исторические российские традиции.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

ССЫЛКА: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-modeli-korporativnogo-upravleniya-v-rossii/viewer>

6.3 Корпоративное управление в российских государственных компаниях

Любое акционерное общество, в том числе с государственным участием в капитале, имеет развитую сеть корпоративных отношений. Основными участниками корпоративных отношений являются субъекты, связанные с функционированием компании, оказывающие влияние на ее деятельность или зависящие от нее в той или иной форме или степени. Прежде всего, это органы управления акционерным обществом, акционеры, персонал, в том числе менеджмент. Каждый участник корпоративных отношений является носителем определенных интересов и стремится их реализовать.

Содержание этих интересов определяется местом субъекта в системе отношений. Центральное место в отношениях между участниками корпоративных отношений занимают следующие аспекты: определение целей компании; доступ к информации; распоряжение финансовыми активами; распределение прав принятия решений. Практика показывает, что позиции субъектов акционерных отношений по данным вопросам не всегда совпадают, что может приводить к корпоративным конфликтам, прежде всего между интересами акционеров и менеджмента, мажоритарных и миноритарных акционеров. Эти конфликты тормозят развитие акционерных обществ, отвлекают ресурсы и способствуют значительному увеличению издержек.

Из всех акционеров отечественных компаний наиболее сильно выделяется государство. Особенностью государства как акционера является и размер инвестируемого капитала, и влияние на экономику РФ в целом.

Являясь акционером той или иной компании, государство стремится достичь следующего:

- увеличение поступлений в федеральный бюджет;

- помощь в деятельности акционерным обществам в ходе выполнения стратегических функций, связанных с суверенитетом страны, решении социальных, экономических, экологических и других задач, которые возможно реализовать через участие в акционерных обществах (АО);

- толчок к развитию производства, подъем финансовых и экономических показателей деятельности акционерных обществ;

- реализация институциональных изменений в экономике;

- привлечение инвестиций через свою (государственную) долю в АО. Государство, выступая собственником в АО, обладает существенными особенностями, которые зачастую создают дополнительные проблемы в процессе корпоративного управления:

- государство ставит более непростые, комплексные цели, чем частный собственник. Например, в достижении цели сбалансированного развития экономики и решения социальных задач государству выгодно, чтобы компании, выступающие естественными монополиями, инвестировали денежные средства в инфраструктуру, хотя эффект от инвестиций в системе регулируемых тарифов незначительный. За реализацию этой задачи несет ответственность правительство. Государство также имеет заинтересованность в поступлении доходов, хотя доходы при осуществлении инвестиций сокращаются;

- интересы страны в компаниях с государственным участием представляют отдельные уполномоченные, не являющиеся бенефициарами. В итоге возникает проблема «принципал – агент» в отношениях между государством и АО, внутри государства-собственника (между правительством и исполнительным органом власти, между различными федеральными агентствами и т.д., между органами власти и представителем государства в компании);

- при большом количестве компаний с государственным участием существует множество различий между ними. Компании имеют разные цели, которые РФ как собственник ставит перед собой, по доле государственного участия в капитале (от неконтрольного до 100%-ного), из чего следует – и по

тем инструментам корпоративного управления (КУ), которые целесообразно использовать в разных компаниях.

Величина пакета акций, принадлежащего государству, является важным фактором, который определяет структуру капитала и, следовательно, характер КУ в государственных компаниях.

Проанализировав участие государства в капитале АО и его влияние на методы управления компанией, можно разделить АО на три группы:

- компании, в которых государству принадлежит пакет в размере 100%;
- компании, в которых государству принадлежит контрольный пакет акций;
- компании, в которых государство выступает миноритарным акционером.

Исследовав каждую группу по отдельности, можно выделить особенности, характерные для них. Потребность в сохранении государством 100% доли АО объясняется стратегической важностью отраслей, в которых они функционируют. В первую очередь предприятия оборонного комплекса и важнейшие элементы инфраструктуры – железные дороги, объекты энергетики, почта и пр. Эти организации в основном являются государственными, так как данный вопрос относится к стратегически важным для общества. Государство в роли акционера не производит напрямую, оно направляет и координирует работу своих уполномоченных в акционерном обществе.

Данный факт предполагает коммерциализацию рассматриваемых обществ, как следствие, увеличение доходов от производства. Так или иначе, эффективность функционирования государственной компании напрямую зависит от влияния государственного органа на руководящие структуры общества. Государство под влиянием обстоятельств, например, может настоять на вложении средств в направления, которые не обеспечивают эффект в долгосрочной перспективе.

Следствием этих факторов является снижение конкурентоспособности предприятий. Ключевую роль для функционирования таких организаций

играют правовые механизмы взаимодействия государственных органов с управленческими органами акционерного общества. Организационная структура такого общества имеет отличия от трехзвенной структуры, зафиксированной в Федеральном законе «Об акционерных обществах».

В государственных компаниях отсутствует собрание акционеров. Его заменяет совет директоров, который создается государственным органом. Данный совет осуществляет контроль деятельности исполнительного органа в обществе, который формируется государством. Чрезмерное административное влияние государства на работников общества препятствует увеличению прибыли предприятия. В результате существует противоречие между двумя системами управления: государственной и коммерческой, которое необходимо решить, разработав механизм демократизации управления.

Наиболее разрешимо указанное противоречие в АО с контрольным пакетом акций. Здесь могут возникнуть иные проблемы. Из-за возрастания бюджетного дефицита и долга государства становится необходимым продавать пакет акций компаний. Тем не менее такие общества представляются более перспективными. Они являются компаниями со смешанной собственностью и способствуют решению как минимум двух задач. Отметим, что организации в смешанной форме стоимости характеризуются высокой стоимостью средств производства.

Активное поступление ценных бумаг на рынок создает условия для привлечения инвестиций извне. При необходимости также государство воздействует на акционерные общества с целью обеспечения своих интересов. Анализируя смешанную собственность, важно подчеркнуть, что наряду с отнесением организаций к определенным группам по доле собственности государства, также происходит процесс отнесения организаций к двум категориям: публичным и непубличным. Публичные и непубличные акционерные общества различаются в размещении и обращении акций на фондовый рынок, что корректирует корпоративное управление. Компании, публично обращающие свои акции на фондовом рынке, вынуждены

сталкиваться с повышенными требованиями к раскрытию данных и корпоративному управлению. Для таких предприятий, акции которых в открытом доступе, особую значимость также приобретают взаимоотношения государства и миноритарных акционеров.

Выступая в роли доминирующего акционера, государство может действовать вразрез с интересами миноритарных акционеров и способствовать принятию необходимых государству заключений на общем собрании акционеров при отсутствии учета мнения миноритариев. Государство также имеет возможность контролировать совет директоров и его состав. Государство может иметь и другие политические и государственные задачи, реализация которых затрагивает интересы миноритарных акционеров.

Так или иначе, государство имеет интерес в восприятии его акционерами как прозрачного и предсказуемого субъекта, который всецело соблюдает их права. Уважая права миноритарных акционеров, государство положительно влияет на свою репутацию, в результате чего изменяются котировки акций и привлекаются инвестиции с внешних рынков. Для создания рыночных условий необходимы и другие акционеры, что является условием эффективного контроля над компаниями. Размещение акций госкорпораций на рынке привело к увеличению влияния государства на экономику, так как появилось средство воздействия на нее в более широких масштабах.

Есть предприятия, которые недопустимо переводить в частную собственность с точки зрения национальных интересов страны или по иным причинам, зависящим от влияния на экономику и социальную сферу. Такие компании характеризуются частичной приватизацией. И конечно, воздействие государства на предприятия увеличивается.

Акционерные общества с государственным участием управляются уполномоченными государством в органах управления акционерного общества (чаще всего, это госслужащие). В таких организациях создается собрание акционеров, которое обеспечивает принятие решений посредством квалифицированного большинства голосов его членов. В таких ситуациях

государству приходится считаться с мнением других акционеров. Следуя российскому законодательству, представители государства назначаются в те акционерные общества, где имеются, хотя, может, и немного их, акции государства.

Представитель государства играет важную роль в организации. Он не является простым контролером, представляющим государство. Представитель является также активным участником в органах управления, который вырабатывает политику компании, реализует ее, принимает решения, занимается разработкой стратегии развития компании. В том числе через представителей государством оказывается воздействие на величину и направленность инвестиций и на другие аспекты деятельности компании с государственным участием. При управлении предприятием государству необходимо обеспечить баланс интересов всех сторон – держателей акций.

То, чем занимается репрезентант государства в АО с государственным участием, где государству не принадлежит контрольный пакет акций, несколько отличается от описанных выше групп. Часто голос представителя остается неслышанным в совете директоров и собрании акционеров.

В то же время государству удастся сохранить давление на общества, в которых оно не имеет контрольного пакета. Наличие даже неконтрольного пакета у государства вместе с большим количеством неформальных связей обеспечивает реальную возможность контроля над деятельностью АО со стороны местных властей, несмотря на то, что величина таких пакетов значительно меньше контрольного. Например, если государству принадлежит не более 10% акций, оно не имеет возможности оказать серьезного влияния на курс компании и ее эффективность.

В этой ситуации государство выступает в роли обыкновенного акционера, который получает прибыль от собственности – дивиденды. Имея в собственности 10%-ный пакет акций организации, государство имеет возможность реализовать одну из важнейших функций менеджмента в управлении государственной собственностью – «отрицательный контроль»,

закрывающийся в том, что совету директоров общества необходимо учитывать мнение государства в принятии важных постановлений.

Минимальный пакет акций дает возможность государству запрашивать созыв внеочередного собрания акционеров для обсуждения необходимых вопросов и призывать проверки финансовой деятельности АО ревизионной комиссией. Более того, этот рычаг управления настолько действенный, что дает возможность уполномоченным государства в АО ощущать себя на равных с другими крупными совладельцами госкорпорации.

В случаях если в акционерных обществах с минимальной долей государства не предусмотрено право «золотой акции», уполномоченный государства имеет возможность существенно повлиять на принятие важных решений через создание блоков с другими инвесторами. В общем, права и обязанности представителей государства в такого рода обществах почти не отличаются от прав и обязанностей других представителей, о которых упоминалось ранее.

Нет сомнений, государство, являясь собственником в том или ином акционерном обществе, вносит особенности в корпоративное управление, в том числе в случаях, если государство обладает небольшим пакетом акций. Государство через своих представителей имеет все рычаги воздействия на стратегическую политику акционерных обществ для удовлетворения своих целей, но принятие и реализация решений зависят в том числе от других акционеров. Отметим, что существуют вопросы, которые привлекли наше внимание и на которые мы постарались ответить, проанализировав особенности корпоративного управления в госкорпорациях.

Необходимо понять, обеспечит ли корпоративное управление в государственных компаниях конкурентоспособность и экономическую эффективность компании и экономики, позволит ли контролировать в интересах держателей акций.

Дать ответы невозможно без проведения следующего анализа:

1. Цели государства и коммерческих организаций зачастую противоречат друг другу.

Основная цель любой компании – увеличение дивидендов. А государство ставит перед собой другие цели – ему нужно обеспечивать стратегическую безопасность и суверенитет, население нуждается в тепле, электричестве, связи, других социальных аспектах, что может идти в разрез с коммерческими задачами. В этих ситуациях государство часто игнорирует плохое финансовое состояние организаций. При противоречивости системы целей усложняется управление компанией.

2. Ограниченность стимулов к повышению финансовых показателей.

Госкорпорации практически не подвержены риску банкротства и поглощения. Данный факт уменьшает желание компании повышать эффективность деятельности. В случаях появления инвесторов, имеющих цели повысить эффективность деятельности госкомпании, у них нет шансов реализовать свои задачи. А при финансовых затруднениях государство через контролируемые банки и с помощью бюджета способно помочь компании.

3. Вследствие опосредованности собственности снижается контроль.

Фактически, собственниками государственных активов являются граждане, однако они не управляют госкорпорациями напрямую. Этим занимается государство, которое в своих интересах осуществляет контроль над компаниями. Далее управлением занимаются уполномоченные в госкомпаниях. Возникает опосредованность управления, что снижает контроль собственников над менеджерами в организации. Увеличиваются риски использования активов компании агентами в своих интересах. Вследствие этого внутри компании развивается коррупция, которая влияет на коррупцию в стране в целом.

4. Совет директоров является передаточным звеном.

Советы директоров зачастую занимаются транслированием решений, принятых на более высоком уровне. По важным проблемам уполномоченные государства единогласно голосуют по предписаниям правительства. В то же время у представителей отсутствует личная заинтересованность в принятии

решений, т.е. не выполняется принцип фидуциарной ответственности. Вследствие этого совет директоров по факту не является тем органом, который принимает решения по таким вопросам, как назначение увольнение генерального директора, формирование стратегической политики инвестирования и др.

5. В результате стремительного роста и расширения деятельности возникают риски.

Быстрые темпы экстенсивного роста компании влекут риски: приобретая большое число активов, компания часто сталкивается с уменьшением управляемости по причине того, что быстро растущая компания сложно контролируется. Следование политике масштабных приобретений также осложняет усвоение отчетности и способствует приукрашиванию результатов через бухгалтерские приемы. В условиях современной конъюнктуры на энергетическом рынке государство через госкомпании занимается приобретением частных активов в данном секторе экономики. Под угрозу попадает кредитоспособность госкомпаний и их финансовая дисциплина.

Общие выводы о состоянии практики корпоративного управления в компаниях с государственным участием:

- госкомпании уступают частным компаниям по уровню развития практики корпоративного управления. Однако разрыв не является большим вследствие общего низкого уровня развития этой практики в России;
- отсутствие ориентации практики корпоративного управления на повышение внутренней эффективности бизнеса, формальное соблюдение минимальных требований;
- отсутствие серьезных стимулов для развития практики КУ у высших менеджеров и членов советов директоров;
- инициативы государства как акционера оказывают позитивное влияние на КУ лишь по отдельным аспектам. КУ не рассматривается как часть современных управленческих технологий.

Проведя анализ перечисленных особенностей, можно прийти к заключению, что структура собственности госкомпаний, т.е. структура, которая отражает и частный характер компании, так как акционерами являются и другие члены, помимо государства, – нуждается в особой модели корпоративного управления. Госкомпании нуждаются в большей прозрачности целей деятельности, в прозрачности принимаемых решений, в профессионализме членов совета директоров и коллегиальности его работы, в детальном обсуждении каждого вопроса и осознании уровня ответственности. Данные аспекты позволят систематизировать риски и уменьшить влияние не всегда мотивированных агентов.

ССЫЛКА: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-upravlenie-v-kompaniyah-s-gosudarstvennym-uchastiem/viewer>

6.4 Характеристика государственного корпоративного сектора

Государственный корпоративный сектор – это совокупность организационных и финансовых корпоративных отношений между субъектами, одним из которых является государство.

Некоторые характеристики государственного корпоративного сектора:

- **Формы участия государства в бизнесе.** К ним относятся государственные некоммерческие организации (корпорации и компании) и государственные коммерческие предприятия (предприятия и компании с участием государства).

- **Степень отраслевой специализации.** Крупные государственные корпорации функционируют в высокотехнологичных отраслях промышленности: оборонной, атомной, энергетической, космической, транспортной.

- **Чёткость границ.** В составе хозяйствующих субъектов государственного сектора выделяют корпорации со 100%-ным участием

государства и компании, акции которых частично принадлежат государству (50% акций и более).

- **Инвестиционная активность.** Государственные корпорации осуществляют значительные инвестиции в развитие отраслей и поддержку отечественных производителей.

- **Функции.** В рамках государственного сектора государственные корпорации выполняют ряд важных функций, в первую очередь воспроизводственную, инновационную и стабилизационную, а также обеспечивают национальную безопасность.

Государственная корпорация — это не имеющая членства некоммерческая организация, учреждённая Российской Федерацией на основе имущественного вноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций.

Некоторые особенности государственных корпораций:

- Создаются на основании федерального закона.
- Имущество, переданное им Российской Федерацией, является собственностью госкорпорации.

- Госкорпорация не отвечает по обязательствам Российской Федерации, а Российская Федерация не отвечает по обязательствам госкорпорации, если законом о её создании не предусмотрено иное.

- Могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствует этим целям.

- Выведены из-под формального контроля государственных органов, не обязаны отчитываться перед госорганами о своей деятельности.

Некоторые государственные корпорации в России:

— Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк, ВЭБ),

– Государственная корпорация по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции («Ростехнологии»),

– Российская корпорация нанотехнологий (РОСНАНО),

– Агентство по страхованию вкладов (АСВ),

– Фонд содействия реформированию ЖКХ,

– Государственная корпорация по атомной энергии («Росатом») и Государственная корпорация по строительству олимпийских объектов и развитию города Сочи как горноклиматического курорта (ГК «Олимпстрой»).