

## СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАБЛЮДАТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ В РОССИЙСКИХ ПУБЛИЧНЫХ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ\*

© 2017 И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава\*\*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, публичные акционерные общества, кодекс корпоративного управления, компании с государственным участием, совет директоров, независимый директор, профессиональный поверенный.

Рассматривается практика организации деятельности наблюдательных органов в российских публичных акционерных обществах с государственным участием. Раскрывается необходимость совершенствования функционирования в них совета директоров для эффективности управления государственной акционерной собственностью. Проведен комплексный анализ деятельности совета директоров указанных компаний. Выявлены основные недостатки в работе совета директоров в российских компаниях с государственным участием.

В 2016 г. в России принято решение об осуществлении заявленного ранее курса на дальнейшую приватизацию компаний с государственным участием<sup>1</sup>. В данный перечень вошли крупнейшие компании из различных секторов экономики, в том числе такие крупные, как “Аэрофлот - Российские авиалинии”, “ИНТЕР РАО ЕЭС”, “Научно-производственная корпорация “Уралвагонзавод” им. Ф.Э. Дзержинского”, АО “АЛРОСА”, ПАО “ВТБ” и многие другие, в которых государство планирует сократить доли своего участия. Перед курирующими данное направление государственными органами в условиях значительного дефицита бюджета встала задача провести приватизацию наиболее эффективно.

Хорошая практика корпоративного управления в компаниях с государственным участием влияет также и на частный сектор, поскольку задает тон общей культуре корпоративного поведения в бизнесе и стимулирует конкуренцию. Важной проблемой деятельности совета директоров в компаниях с государственным участием является уровень профессионализма его кадрового состава. В этой связи выделим наиболее актуальные блоки

проблем функционирования компаний с государственным участием:

1) институт совета директоров в компаниях с государственным участием, а именно включение в состав независимых членов совета директоров;

2) деятельность представителей государства в совете директоров.

В России деятельность совета директоров (наблюдательного совета) регулируется Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ “Об акционерных обществах”, а также некоторыми документами, имеющими рекомендательный характер, основным из которых является одобренный Банком России Кодекс корпоративного управления. Однако на практике данные рекомендации не всегда выполняются как в частных компаниях, так и в компаниях с государственным участием, которые должны служить эталоном и образцом лучшей практики. Оценка уровня устойчивого развития предприятия основана на четырех компонентах, включая социальную сферу, экономическую область, экологическую обстановку и влияние глобальных факторов. Большая роль в данном аспекте отводится совету директоров.

\* Статья подготовлена по результатам научно-исследовательской работы 2016 г.: Государственное задание Финансового университета при Правительстве Российской Федерации “Разработка методических материалов по совершенствованию корпоративного управления в компаниях с государственным участием”.

\*\* Беляева Ирина Юрьевна, доктор экономических наук, профессор, зам. руководителя по научно-исследовательской деятельности. E-mail: belayeva@mail.ru; Харчилава Хвича Патаевич, кандидат экономических наук, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления. E-mail: leorem@uandex.ru. - Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Роль совета директоров в компаниях с государственным участием по-прежнему часто является формальной, искусственной и не связана с реальной властью. Принятие ключевых решений находится в компетенции менеджмента компании, в то время как наблюдательный совет полностью следует решениям, которые принимают менеджеры. Такой подход приводит к нарушению системы сдержек и противовесов в системе корпоративного управления компании и может привести к недобросовестным практикам со стороны менеджмента компании. Это, в свою очередь, отражается на благосостоянии всех акционеров (государства как собственника и частных акционеров) и иных стейкхолдеров, а кроме того, снижает инвестиционную привлекательность компаний и возможность заимствования денежных средств.

Роль совета директоров в компаниях с государственным участием в России не может сравниться с той ролью, которую данный орган играет в частных российских компаниях и, тем более, в американских или европейских компаниях. Основным различием является то, что часто многие решения между компанией и основным акционером регулируются напрямую между государством и менеджментом в обход корпоративных процедур совета директоров. На заседании Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации в мае 2014 г. одним из основных направлений развития корпоративного управления в компаниях с государственным участием было выделено направление по внедрению основных положений Кодекса корпоративного управления в части, усиливающей роль совета директоров<sup>2</sup>.

В 2016 г. данная проблема все еще остается актуальной: государство в своих отношениях с компаниями в качестве собственника должно действовать, как и любой другой экономической агент, используя проверенным временем и лучшей практикой корпоративного управления институт совета директоров.

Надлежащее выполнение советом директоров своих обязанностей зависит от множества факторов, одним из важнейших среди которых является состав данного со-

вета. Для потенциального инвестора, будущего акционера, качественно подобранный состав совета директоров, включающий в себя уважаемых независимых директоров, служит важным показателем, так как именно через этот совет осуществляются контроль за деятельностью компании и ее стратегическое управление.

В 2008 г. при активной поддержке высших должностных лиц государства принято решение о расширении практики избрания независимых директоров и профессиональных поверенных, не являющихся государственными служащими. Для реализации этих целей с 2012 г. в Росимуществе функционирует Комиссия по отбору профессиональных директоров и независимых экспертов.

В соответствии с отчетом Минэкономразвития России по акционерным обществам, включенным в Спецперечень, Правительством Российской Федерации в 2015 г. утверждено привлечение 272 профессиональных директоров в 50 акционерных обществ, что является существенным прогрессом по сравнению, например, с 2010 г., когда в 49 акционерных обществ было привлечено 193 профессиональных директора. Что касается акционерных обществ, не включенных в Спецперечень, то в 2015 г. доля профессиональных директоров на одно акционерное общество составляла 3,15, в то время как в 2010 г. лишь 1,82<sup>3</sup>.

Для российских компаний с государственным участием увеличение в составе наблюдательного совета количества независимых директоров и профессиональных поверенных за счет снижения доли государственных служащих было большим прогрессом в развитии системы корпоративного управления.

Доля Российской Федерации в акционерных обществах, входящих в Спецперечень, в целом свидетельствует, что баланс между государственными служащими и профессиональными директорами (профессиональными поверенными и независимыми директорами) соблюден, за исключением тех компаний, которые имеют связь с оборонно-промышленным комплексом, где интерес государства сохранить государственных служащих в советах директоров понятен в связи с государственными задачами. В том же отчете Минэконом-

развития России по структуре совета директоров 51 компании, которые включены в Спецперечень, можно увидеть, что доля профессиональных директоров от общего количества членов совета директоров составляет около 62,67 %.

С функциональной точки зрения интересы государства как собственника реально действующих предприятий это<sup>4</sup>:

- ◆ сохранение и увеличение принадлежащего государству богатства в виде имущества и активов организации;
- ◆ повышение эффективности управления компаниями;
- ◆ осуществление контроля за оперативной деятельностью компании;
- ◆ влияние на разработку и реализацию корпоративной стратегии.

Однако необходимо отметить, что на текущий момент пропорции в общем количестве директоров, не являющихся государственными служащими, смещены в сторону профессиональных поверенных. Из 272 профессиональных директоров, избранных в советы директоров 50 акционерных обществ из Спецперечня в 2015 г., только 94 являются независимыми директорами, в то время как 178 лишь выполняют директивы государства, не имея возможности принимать решения по управлению компанией независимо. Данная тенденция не соответствует лучшим международным практикам корпоративного управления. Незначительное количество независимых директоров в составах советов директоров не позволяет обеспечить баланс мнений, а также осуществить независимую оценку деятельности компании.

Расширение практики привлечения независимых директоров в составы советов директоров компаний с государственным участием для целей их адекватного процентного соотношения с государственными служащими и профессиональными поверенными может привести к увеличению численности совета директоров компаний. Для некоторых крупных компаний увеличение численности членов советов директоров с 5 до 7-9 членов позитивно скажется на качестве проработки принимаемых решений.

Отдельно необходимо отметить проблемы либо включения в состав совета дирек-

торов компаний с государственным участием нескольких исполнительных директоров компании (топ-менеджеров), либо невключения в совет ни одного из менеджеров. Обе эти крайности негативно сказываются на эффективной деятельности совета директоров.

Для того чтобы разобраться, почему совет директоров в компаниях с государственным участием не всегда является эффективным, необходимо выделить ряд проблем, связанных с формированием советов директоров.

После начала работы Комиссии по отбору независимых директоров и профессиональных поверенных при Росимуществе механизм формирования совета директоров стал более прозрачным и позволяет подбирать наиболее профессиональные и компетентные кадры. Важным шагом было включение в данную комиссию представителей профессионального сообщества: ПАО «Московская биржа» и Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации. Кроме того, в своей работе комиссия использует современные методы работы: все потенциальные кандидаты могут подать заявку на рассмотрение своей кандидатуры через личный кабинет на «МВ Портале», куда удобно зарегистрироваться при наличии квалифицированной электронной подписи.

Прозрачность работы комиссии обусловливается тем, что все протоколы работы вывешиваются в открытом доступе в сети Интернет, критерии отбора претендентов официально установлены, как и механизм пролонгации полномочий действующих членов совета директоров на основании Методики индивидуальной оценки деятельности членов совета директоров<sup>5</sup>. Все это существенно повысило профессиональный уровень избираемых независимых директоров и профессиональных поверенных, однако остается ряд проблем и областей совершенствования.

Среди кандидатов для избрания на должности независимых директоров и профессиональных поверенных преобладают кандидаты с отраслевым опытом, ранее занимавшие высшие исполнительные должности, в то время как основные функции

совета директоров - это разработка стратегии компании и совершенствование ее деятельности. Для данных целей необходимо активно привлекать людей с успешным консалтинговым и управленческим опытом в таких областях, как разработка стратегии и контроль за ее реализацией, создание системы внутреннего контроля, управления рисками, эффективной системы мотивации и т.д.

Определение независимого директора, представленное в Приказе Росимущества, сформулировано достаточно узко, в связи с чем в указанную категорию попадают те директора, которые на институциональном и личностном уровнях не могут быть названы независимыми. Так, в приказе определено, что "независимый директор - это физическое лицо, не являющееся государственным служащим". Закон "Об акционерных обществах" также содержит узкую трактовку независимого директора<sup>6</sup>. На практике под данное определение попадают высшие менеджеры банков и компаний с государственным участием, находящиеся в определенной степени зависимости от государства. Данная практика вызывает недоверие и скептическое отношение к институту независимых директоров. Также на практике существует тенденция активного участия бывших государственных служащих в роли независимых директоров в государственных компаниях. Безусловно, бывшие государственные служащие обладают огромным опытом и могут позитивно влиять на деятельность конкретных советов директоров, но их привлечение в качестве независимых директоров должно быть регламентировано и разрешено только после истечения определенного периода времени с момента прекращения работы в должности<sup>7</sup>.

Отметим, что для международных инвесторов процедура рассмотрения и одобрения кандидатур независимых директоров и профессиональных поверенных, процедура их назначения, пусть и пропорционально государственной доле акций, но без участия других ключевых акционеров и совета директоров компании в обсуждении, рассматриваются как ущемляющие интересы инвесторов и не соответствующие лучшей международной практике.

Не стоит забывать, что количество независимых директоров и профессиональных поверенных в последние годы увеличилось, но государственные служащие все же в значительной степени присутствуют в советах директоров компаний с государственным участием. В настоящий момент уделяется мало внимания их профессиональным компетенциям при избрании в советы директоров. Фактически они не проходят какой-либо независимой оценки соответствия должности и их назначение зависит от политического решения.

Более того, остро стоит проблема отсутствия достаточного количества человеческих ресурсов из числа государственных служащих для осуществления эффективного управления компаниями с государственным участием. На практике часто можно наблюдать ситуацию, когда один государственный служащий, помимо своих основных должностных обязанностей, требующих значительных временных затрат, является также членом совета директоров в нескольких акционерных обществах с государственным участием. В результате физического отсутствия времени на выполнение возложенных функций, идущих в дополнение к основным обязанностям государственного служащего, участие в совете директоров акционерных обществ с государственной долей бывает формальным, что снижает эффективность института совета директоров.

В настоящее время российская практика чаще всего не предусматривает отдельного вознаграждения исполнительному директору за работу в совете директоров. Однако чаще всего данная работа предусматривается в мотивационном плане и системе компенсаций топ-менеджера компании. В данном случае интересны международный опыт и возможность его применения в российских реалиях.

Таким образом, система оценки и мотивации членов совета директоров - это сложная и важная составляющая эффективной работы института совета директоров, к формированию которой необходим комплексный подход, основанный на лучшей российской и международной практике.

Усиление роли совета директоров в компаниях с государственным участием за счет привлечения независимых директоров дает государству возможность отстраниться от постоянного контроля за менеджментом компании. Правильно подобранный механизм мотивации членов совета директоров компаний с государственным участием должен нацелить директоров на эффективное и добросовестное исполнение своих обязанностей в интересах акционеров компании. Однако не менее важным остается вопрос ответственности членов совета директоров за убытки компании, понесенные в результате их недобросовестных действий либо неверных решений.

В соответствии с российским законодательством «члены совета директоров при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должны действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно». Законодательство Российской Федерации не содержит определения, что значит «добросовестно» и «разумно». В настоящий момент расшифровка данных понятий присутствует только в Кодексе корпоративного управления, который носит рекомендательный характер. Вместе с тем, по российскому законодательству в отношении члена совета директоров может быть предусмотрена административная, уголовная и гражданско-правовая ответственность<sup>8</sup>.

В связи с нечетким описанием полномочий члена совета директоров, а также с практической сложностью при установлении причинно-следственной связи между принятыми решениями и возникновением убытков российская практика привлечения к ответственности членов совета директоров весьма незначительна. На ее фоне привлечение к ответственности директоров - представителей интересов государства не применяется и является неисследованной областью, которой только предстоит сформироваться с развитием системы корпоративного управления.

Одним из важных принципов, весьма актуальным для компании с государственным участием и отсутствующим в явном виде в российской практике, является принцип «ло-

яльности», в соответствии с которым утвержденный член совета директоров обязан действовать в интересах всех акционеров. Не должно существовать отличия между ответственностью тех, кто был выдвинут государством, и тех, кого предложили выбрать другие акционеры. Как уже отмечалось ранее, в связи с отсутствием практики совершенствования института ответственности совета директоров в компаниях с государственным участием является скорее областью улучшений, а не существующей проблемой.

Также областью совершенствования можно назвать развитие института страхования ответственности членов совета директоров в компаниях с государственным участием. В настоящий момент рынок страхования ответственности членов совета директоров и высшего менеджмента в России только развивается. Фактически только крупные компании, в том числе с государственным участием, используют данный институт. Российское законодательство не содержит обязательного требования по данному виду страхования, но и не ограничивает его.

Таким образом, как показывает практика, в состав совета директоров компаний с государственным участием необходимо ввести независимых директоров. Данный аспект положительно влияет на эффективность деятельности совета директоров. Также включение в этот состав представителей государства считается необходимым, однако их количество минимизировано, поскольку нередко такое участие является формальным.

<sup>1</sup> Прогнозный План (Программа) приватизации федерального имущества и основные направления приватизации федерального имущества на 2014 - 2016 годы : распоряжение Правительства Российской Федерации от 01.07.2013 № 1111-Р; О совершенствовании корпоративного управления в компаниях с госучастием // Встреча с членами Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации 28.05.2014 г. URL : <http://government.ru/news/12672/>.

<sup>2</sup> Отчет Министерства экономического развития об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на

участие РФ в управлении открытыми акционерными обществами (“золотой акции”) по итогам 2014 года. Москва, 2015.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> *Беляева И.Ю., Пухова М.М.* Специфика корпоративного управления в компаниях с государственным участием // Вестник Тверского государственного университета. Серия экономики и управления. 2014. № 4-1. С. 32

<sup>5</sup> Критерии отбора независимых директоров, представителей интересов Российской Федерации и независимых экспертов в составы органов управления и контроля акционерных обществ, акции которых находятся в федеральной собственности, утверждены Протоколом установочного заседания Комиссии по отбору профессиональных директоров и независимых экспертов от 25.08.2014 г. № 448 и Протоколом совеща-

ния у заместителя министра экономического развития Российской Федерации - руководителя Росимущества О.К. Дергуновой от 24.09.2014 г. № 492. Росимуществом разработана и утверждена приказом от 06.03.2014 г. № 71 Методика индивидуальной оценки деятельности членов совета директоров.

<sup>6</sup> Об организации деятельности по отбору профессиональных директоров : приказ Росимущества от 07.11.2012 № 250.

<sup>7</sup> *Авдашева С.Б., Шаститко А.Е.* Независимый директор в компаниях с государственным участием: Кассандра или Ариадна? // Вопросы экономики. 2009. № 6. С. 111-125.

<sup>8</sup> Советы директоров компаний с государственным участием: оптимальная структура на переходном этапе // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2011. № 12 (91).

*Поступила в редакцию 12.01.2017 г.*