

# Тема 5

Особенности КУ в компаниях с  
государственным участием

Вопросы развития корпоративного  
управления в компаниях с  
государственным участием занимают  
особое место среди актуальных задач  
совершенствования корпоративного  
управления в России.

С 2000-х гг. наметилась тенденция усиления роли государства в экономике, его участия в капитале крупных компаний и предприятий оборонного комплекса.

Правительство решило  
сконцентрировать государственный  
контроль в тех секторах, которые  
определило в качестве стратегических.

Это привело к созданию крупных  
государственных или  
подконтрольных государству  
конгломератов.

Тем не менее, в настоящее время все чаще выражается обеспокоенность чрезмерно широким сектором госпредприятий и говорится о необходимости усиления его эффективности.

В этой связи Правительство РФ  
подготовило предложения по  
приватизации многих крупных  
российских госкомпаний до 2016 г.

Несмотря на объявленную федеральными органами власти существенную интенсификацию приватизационных процессов в ближайшие годы, вопросы КУ в государственных предприятиях неизбежно останутся в повестке дня.



- Во-первых, заявленная приватизация ряда крупных компаний планирует сохранение государственного пакета акций на уровне контрольного.

- Во-вторых, расширит сферу КУ и предполагаемое преобразование некоторых государственных корпораций в ОАО (холдинги).

- В-третьих, в последние годы основное внимание экспертов было приковано к организации работы советов директоров, где постепенно идет замена представителей государства с чиновников на профессиональных поверенных или независимых директоров.

Государство в сфере корпоративного управления рассматривается обычно с двух позиций:

- а) регулятор, формирующий правила игры (законодательство) и отвечающий за их исполнение (правоприменение),

- б) собственник активов, непосредственный участник внутрикорпоративных отношений, этим и неким дополнительным правилам в случае государственного участия в капитале компаний подчиняющийся.

Эти две роли часто вступают в  
противоречия в рамках  
государственного сектора экономики

Государство в роли регулятора корпоративных отношений добилось определенных успехов, однако как совладелец бизнеса оно зачастую отстает от частных собственников, сосредоточившись на реализации исключительно своих прав, забывая о других участниках КУ.



Очевидно, что снятие подобных противоречий должно быть частью политики совершенствования КУ на предприятиях с государственным владением.

Государство как собственник предприятий (пакетов акций) в течение двух десятилетий пореформенного периода по-разному реализовывало свою роль.

Налицо как минимум два крупных этапа в развитии подходов к управлению собственностью (1990е и 2000е годы) и не исключено, что мы стоим на пороге третьего этапа

В 1990-е годы прошла массовая приватизация, и тогда с нуля крайне редко создавались государственные (муниципальные) предприятия

На рубеже 2000х годов федеральное государство начало постепенно возвращать себе функции собственника, прежде всего, начав с политики ее инвентаризации (составление реестров предприятий и пакетов акций).

Сложилась практика введения представителей государства в советы директоров – это были чиновники разного ранга (в крупнейших компаниях – самого высокого), голосующие по директивам соответствующих ведомств.

В это же время государство озаботилось  
получением доходов от собственности.

Федеральные органы представлены более крупным владением, чем региональные и местные власти, чаще встречаются в выборках и владеют в среднем более крупными пакетами акций, чем региональные и местные органы.



Системный подход к корпоративному управлению в компаниях с участием государства означает, что изначально следует дать ответы на два базовых вопроса, характеризующих как цели, которые государство должно реализовывать, так и средства (механизмы, инструменты КУ) их реализации.

## Первый.

Для чего необходимо совершенствовать  
КУ в компаниях с государственным  
участием? Какие цели преследуются  
государством как регулятором в этом  
контексте?

Две наиболее общие цели могут быть сформулированы: обеспечение улучшения состояния КУ в российской экономике или защита интересов государства как собственника.

Естественно, вторая цель вступает в противоречие с ролью государства как регулятора в экономике, и примеры плохого КУ, нанесение ущерба другим акционерам часто связывают, в том числе, с поведением представителей государства, получением директив.

## Второй вопрос.

Каким образом стоит улучшать КУ в компаниях? Какие средства для этого использовать?

Предпочтительна ориентация на общие механизмы КУ, работающие в национальной экономике, или же им же разработанные специальные инструменты реализации роли государства как собственника, недоступные частным акционерам.

В данном случае в центре внимания оказываются не только инструменты сами по себе, но и форма их использования. Это означает, что должны соблюдаться четкость и стабильность правил, обеспечение предсказуемости действий государства (ведомств) и работы по этим правилам, а не исключения.

Предлагается следующий список рекомендаций по развитию КУ.



- Разработка кодексов компаний, основанных на законодательстве и российском Кодексе корпоративного поведения

- Повышение прозрачности бизнеса

- Усиление роли собрания акционеров

- Не отказываться от внимания к организации работы совета директоров и расширения практики привлечения независимых директоров