

A.E. Voznesensky

TYPICAL CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM SHORTCOMINGS IN RUSSIAN STATE-OWNED CORPORATIONS AND RELEVANT REMEDIAL ACTIONS

Aleksander Voznesensky – a doctoral candidate at entrepreneurship economics and production management department, Saint-Petersburg State University of Economics, PhD in Economics; Saint-Petersburg; **e-mail: Lb_557@mail.ru.**

The article presents analysis of the corporate governance model in Russian state-owned corporations on the basis of its comparison with the classical governance model accepted by leading world corporations; it studies structure, composition and work of the board of directors and its committees. The author proposes ways to correct negative tendencies in Russian corporate governance which are aimed at promoting a long-lasting development of state-owned corporations.

The structure of the article reflects focusing on the primary task to establish and rectify shortcomings in the governance system within national state-owned corporations in the course of making comparative analyses of the basic features of professional corporate governance adopted in developed countries.

The most efficient managerial and economic way of developing Russian corporate governance systems is considered to be reduction of state shares in corporations share capital. The move will significantly encourage state-owned corporations' boards of directors in terms of transition from securing short-term economic interests policy to a long-term development strategy.

The author has contributed to the development of the subject matter by working out methodological advice of how to rectify shortcomings in national state-owned corporations activities.

Keywords: *governance; corporate governance; state-owned corporation; the board of directors; top management; functions; strategy.*

А.Э. Вознесенский

ТИПИЧНЫЕ НЕДОСТАТКИ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЯХ И ПУТИ ИХ УСТРАНЕНИЯ

Александр Эрнестович Вознесенский – докторант кафедры экономики предпринимательства и производственного менеджмента ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, г. Санкт-Петербург; **e-mail: Lb_557@mail.ru.**

В статье анализируется модель корпоративного управления в российских государственных корпорациях на основе ее сравнения с классической моделью управления, существующей в ведущих мировых корпорациях; исследуются структура, состав, работа Совета директоров и его комитетов. Автор предлагает пути исправления негативных тенденций, существующих в российском корпоративном управлении, для достижения долгосрочного развития государственных корпораций.

Структура статьи отражает ее целевую ориентацию на установление недостатков и их устранение в системе управления отечественных государственных корпораций в процессе сравнительного анализа основных признаков профессионального корпоративного управления в промышленно развитых странах.

Наиболее эффективным организационным и экономическим направлением развития российских систем корпоративного управления является снижение доли государства в уставных капиталах корпораций, что в существенной мере будет способствовать переходу советов директоров государственных корпораций от политики обеспечения краткосрочных экономических интересов к стратегии долгосрочного развития.

Вклад автора в развитие данной проблематики состоит в разработке методических рекомендаций по устранению недостатков в деятельности организационных структур отечественных государственных корпораций.

Ключевые слова: управление; корпоративное управление; государственная корпорация; совет директоров; топ-менеджмент; функция; стратегия.

В настоящее время в российской экономике общая доля государственного сектора, по оценке МВФ, составляет не менее 71% ВВП, в том числе государственные корпорации¹ (далее – госкорпорации, ГК) формируют порядка 29% ВВП. При этом специфика типа государственного управления, выражающаяся в некоторой инертности и непрозрачности, характерна и для части ГК. Что, в свою очередь, учитывая значительную долю государственных корпораций в экономике страны, является одним из факторов невысоких темпов экономического развития России. Тогда как наибольший вклад в достижение провозглашенных на самом высоком государственном уровне неотложных задач по ускорению экономического развития Российской Федерации за счет проведения широкомасштабной модернизации, разработки и внедрения инновационных технологий могут и должны внести именно государственные корпорации. Обусловленная вышеизложенными обстоятельствами необходимость совершенствования системы корпоративного управления ГК определила тему настоящей статьи, в первой части которой будут изложены результаты исследования лучших мировых практик корпоративного управления, далее – проведен сравнительный анализ типичных недостатков системы корпоративного управления в российских государственных корпорациях, в заключительной части – предложены пути их преодоления.

1. Профессиональная система корпоративного управления в крупных промышленных компаниях. Недостатки какого-либо объекта наиболее наглядно выявляются в сравнении его с идеальным объектом – эталоном. Поэтому для опре-

деления типичных недостатков системы корпоративного управления в российских государственных корпорациях необходимо рассмотреть профессиональную систему корпоративного управления в крупных промышленных компаниях, для целей настоящей статьи такая система принимается идеальной. В качестве эталонов будут рассмотрены лидирующие глобальные европейские и американские компании, входящие в Fortune Global 500. В частности, будет проанализирован опыт людей, профессиональной деятельностью которых на протяжении многих десятилетий было управление компаниями именно в качестве председателей и членов Советов директоров (далее – СД).

Прежде чем переходить к изложению признаков профессионального корпоративного управления в международных компаниях, необходимо назвать важнейший принцип классической теории корпоративного управления, реализуемый в этих компаниях, согласно которому профессиональный Совет директоров предназначен для контроля деятельности генерального директора (далее – ГД) или президента компании. По словам В.Дж. Салмона, «когда компания оказывается на грани катастрофы, мы понимаем, что Совет директоров, по сути, не выполнял свою работу» [7].

Далее будут перечислены важнейшие признаки профессионального корпоративного управления в лидирующих международных компаниях.

Первым признаком такого управления является то, что топ-менеджмент компании представлен постоянно работающей, мотивированной командой. Под «постоянно работающей» подразумевается СД, очные заседания которого проводятся, по меньшей мере, 6 раз в год, продолжительностью в среднем по 6 часов. Если учитывать работу комитетов, то эти показатели значительно возрастут. При этом в ходе подготовки и проведения заседаний СД

¹Для целей настоящей статьи в понятие «государственная корпорация» включаются как компании, имеющие организационно-правовую форму «государственная корпорация», в соответствии со ст. 7.1. № 7-ФЗ от 12.01.1996 г. «О некоммерческих организациях», так и государственные компании.

проводится не номинальная, а реальная работа. В частности, подготовка к таким заседаниям осуществляется в течение времени, в 2–2,5 раза превышающего количество часов, проводимых на заседаниях Совета директоров. Это время необходимо для работы с документами, которые рассылаются заранее и выносятся на обсуждение СД. Таким образом, у одного директора работа в совете занимает в среднем 9–11 рабочих дней в году.

СД в компаниях с профессиональной системой корпоративного управления формируется на долгосрочной основе, более чем на 1 год. Директора, работающие в советах, обладают специальными знаниями и опытом, необходимыми им для реализации своих функций. Эти специалисты работают на платной основе и часто их дополнительное финансовое вознаграждение зависит от достижения долгосрочных целей компании, утвержденных ими. Вознаграждение члена СД в крупных публичных компаниях колеблется в среднем от 35 до 60 тысяч долларов в год. В качестве дополнительной мотивации, ориентированной на долгосрочные цели компании, директорам предлагают ограниченные акции или опционы на акции компании. Что касается сроков, на которые привлекаются эти часто талантливые и уважаемые директора, то это, как правило, период 5–10 лет.

Стандартный состав совета в крупных публичных компаниях включает 8–15 человек. Достаточно часто из числа инсайдеров компании в СД входят только генеральный, финансовый директор и директор по операциям. Более двух третей совета составляют независимые директора, которые также представлены в основном профессиональными управленцами, в прошлом часто занимавшими первые позиции в крупных компаниях. Критерий «независимость» исключает появление в советах действующих банкиров, юристов и консультантов.

Изложенные выше характеристики СД в развернутом виде определяют содержание признака профессионального Совета директоров как «постоянно работающая, мотивированная команда». Ана-

лиз российского подхода к формированию СД государственных корпораций, определение степени его соответствия вышеизложенным характеристикам профессионального Совета директоров будут приведены во второй части настоящей статьи.

Вторым признаком профессионального корпоративного управления, по мнению автора, является *наличие полного функционала, закрепленного в профессиональной системе корпоративного управления за СД*. Тогда как, стоит подчеркнуть, в российской практике функционал СД как правило значительно усечен, иногда на 95%.

Большая часть работы по подготовке и реализации функций совета возлагается на комитеты, создаваемые из членов СД, иногда с привлечением сторонних специалистов. К числу основных комитетов относятся: номинационный комитет (комитет по персоналу и вознаграждениям), комитет по стратегии, комитет по аудиту (финансам), исполнительный комитет.

Далее будут подробно изложены функции вышеназванных комитетов.

К основным функциям *номинационного комитета* относятся:

- *функция № 1* – подбор высшего руководства. Под подбором здесь подразумевается не просто формальное назначение ГД на должность. Прямой обязанностью номинационного комитета является инициация процесса преемственности будущего первого лица за 3–4 года до планируемого ухода действующего генерального директора. Как отмечает В.Дж. Салмон, «человеческая природа такова, что директора не спрашивают себя ежегодно: "А не нужен ли нам новый генеральный директор?"» [7]. СД требует, чтобы руководитель компании четко изложил свои планы в отношении подбора преемника на весь указанный период. Данный процесс должен быть, во-первых, формализован, а во-вторых, не должен сводиться к выбору из одного кандидата. При этом номинационный комитет, как правило, стремится проводить эту работу внутри компании. Дж.В. Лорч и Р. Хурана пишут: «Иногда, конечно, имеет смысл искать на стороне, но в целом надо стремиться к тому, чтобы

преемники появлялись внутри организации. И второе: всегда нужно иметь выбор из нескольких кандидатов, не стоит на раннем этапе сужать его до единственного варианта. С учетом этих двух условий получается, что одна из важнейших ролей Совета директоров – обеспечить наличие эффективной программы развития менеджеров для всего предприятия. Хотя управлять этой программой будет генеральный директор, совету необходимо осуществлять активный надзор: программа должна работать, и работать эффективно. Совет обязан официально ее контролировать как минимум раз в год» [5];

• из первой функции следует *функция № 2* – формирование ежегодной системы вознаграждения ГД, основанной на балансе долгосрочных и краткосрочных результатов компании. Как правило, определяются доля оклада в общих выплатах и формулы, используемые для управления краткосрочными и долгосрочными стимулами. По этой причине Совет директоров, представляя интересы акционеров компании, максимально заинтересован в реализации стратегических планов, приводящих к долгосрочному перспективному росту компании и усилению позиции на текущих рынках. Тогда как генеральный директор часто заинтересован в немедленных результатах для получения ежегодных бонусов. Поэтому задачей номинационного комитета является балансирование этих, иногда прямо противоположных интересов. Появление такой же системы вознаграждения, в связи с решением задачи преемственности власти, СД контролирует и в части ведущих топ-менеджеров компании. Нормой для передовых советов является приглашение на свои заседания всех перспективных заместителей ГД и личное знакомство с ними, в целях составления персональной оценки перспективных преемников. Также стоит отметить, что номинационный комитет «... должен иметь право приглашать консультантов по оплате труда для получения непредвзятого мнения о зарплатах старших менеджеров с учетом результатов работы компании, ее конкурентоспособности на рынке и доходов акционеров» [8];

• *функция № 3* – ежегодная оценка генерального директора. Как отмечает Дж. Паунд, «обычно ни Совет директоров, ни акционеры не высказываются о проводимой стратегии или политике компании до тех пор, пока провал не станет очевидным» [6]. Такая практика устарела. На текущий момент, при наличии утвержденной стратегии, интегрированной с финансовыми ресурсами и сроками, достаточно просто контролировать и оценивать деятельность руководителя компании. При этом должны использоваться следующие критерии: оценка деятельности проводится как минимум ежегодно; результаты работы оцениваются в постоянном сравнении с показателями аналогичных организаций; достижения ГД следует сопоставлять с его индивидуальными целями и контрольными точками реализации стратегии; ГД должен дать собственную оценку своей работы; члены совета оценивают деятельность ГД сначала индивидуально, затем их суждения обобщаются и передаются ГД конфиденциально; ГД предоставляется возможность обсудить свою реакцию на данную ему оценку. В настоящее время эта практика применяется в данном виде в таких компаниях, как General Motors, Honeywell, Alcoa, Brunswick и др.;

• *функция № 4* – формирование составов всех комитетов СД;

• *функция № 5* – самоконтроль и самооценка Совета директоров. По словам Дж.В. Лорч, «... советам нужно оценить, насколько хорошо они понимают и контролируют стратегию компании. Адекватна ли процедура оценки генерального директора? Насколько эффективно директора используют время совместных встреч? Успешно ли работают комитеты совета? Получают ли директора надлежащую информацию и насколько хорошо она представлена? Это лишь несколько важных вопросов, решение которых позволит советам контролировать себя более эффективно» [4]. Данная функция не так широко внедрена и применяется, в основном, признанными мировыми лидерами в области корпоративного управления, такими как Texaco, GeneralMotors,

Honeywell, Medtronic. Именно номинационный комитет процедурно ответствен за создание руководящих документов, позволяющих членам совета контролировать качество своей работы.

● основной функцией (в продолжение сквозной нумерации функций комитетов СД – *функция № 6*) комитета по стратегии является утверждение и контроль реализации стратегии компании. Главной целью разработки стратегии является обеспечение долгосрочной жизнеспособности компании. Для достижения этой цели компания должна:

- «...быть способна в любое время выполнить краткосрочные финансовые обязательства;

- оставаться в прибыли – хотя бы в долгосрочной;

- демонстрировать рост – хотя бы в среднем – по отношению к актуальному рынку» [1. С. 24].

При этом непосредственно разработкой стратегии СД не занимается. Это право, безусловно, закреплено за топ-менеджментом компании. Комитет по стратегии инициирует создание стратегии как долгосрочного комплексного плана управления, который должен укрепить положение корпорации на рынке, обеспечить достижение глобальных целей и в целом долгосрочную жизнеспособность. Таким образом, комитет выполняет здесь функцию заказчика, который владеет методологией создания подобного рода документа. В дальнейшем комитет контролирует принятие стратегии в соответствии с высокими стандартами данного документа и не менее чем один раз в год инициирует команду ГД к проверке актуальности стратегии на соответствие текущей ситуации в бизнесе.

Комитет по аудиту выполняет следующие основные функции:

● *функция № 7* – выступает заказчиком внешнего аудита в компании с той целью, чтобы аудит для действующей управленческой команды не превратился в формальное подтверждение годовой отчетности на соответствие стандартам бухгалтерской отчетности. Таким образом, выбор, формирование технического зада-

ния и приемка результатов аудита остаются в зоне ответственности данного комитета, а не действующего ГД. Скандал 2001 года, связанный с банкротством корпорации Enron, привел к мощнейшему усилению роли комитетов по аудиту. В работе Дж.Г. Смэйла и соавторов отмечается: «чтобы уменьшить количество таких сюрпризов, многие компании используют ценный, на мой взгляд, контрольно-балансовый механизм – внутренних аудиторов, подотчетных непосредственно комитету по аудиту» [8].

● *функция № 8* – периодическое рассмотрение областей риска – бизнес-процедур, особо подверженных воздействию со стороны внешней бизнес-среды. Надзор комитета за этой областью помогает обеспечить достаточные резервы на случай возможных убытков.

● *функция № 9* – регулярный контроль (квартальный, полугодовой) исполнения финансовых планов компании, автоматически появляющихся после утверждения стратегии как долгосрочного документа, безусловно интегрированного с бюджетной моделью.

● единственной функцией *исполнительного комитета (функция № 10* комитетов СД) – является контроль исполнения решений Совета директоров.

Отметим, что все вышеперечисленные функции при их адекватном понимании и реализации ни в коей мере не подменяют контроль над управлением. Как уже было отмечено выше, для членов Совета директоров и Генерального директора компании очень важно четко осознавать и соблюдать границу между контролем над управлением и фактическим управлением компанией. В подтверждение данного тезиса приведем высказывание Д. Хендерсона, бывшего Генерального директора, а затем председателя правления СД Imperial Chemical Industries: «...было поначалу очень трудно отказаться от повседневного контроля, поскольку меня переполняла жажда деятельности, а кроме того, было очевидно, что дальнейшие реформы организации просто необходимы. И я обнаружил, что перейти от "режима активности" в "режим мудрости" не так-то просто» [8].

2. Типичные недостатки системы корпоративного управления в российских государственных корпорациях. Изложенные выше результаты исследования действующей системы корпоративного управления ведущих мировых корпораций, которая для целей настоящей статьи признана идеальной, позволяют перейти к сравнительному анализу российской модели. Необходимо отметить, что специфика отечественного корпоративного управления, безусловно, существует. В последнее время наблюдается устойчивая тенденция к огосударствлению всего крупного бизнеса. Сфера авиастроения и судостроения, в которой автору настоящей статьи довелось работать последние десять лет, представляет достаточно типичную картину системы корпоративного управления в государственных корпорациях.

Как отмечалось выше, анализ системы корпоративного управления в российских государственных корпорациях будет проведен в сравнении с лучшими мировыми практиками. При этом в ходе сравнительного анализа предлагается выявить степень соответствия СД российских государственных корпораций первому признаку профессиональной системы корпоративного управления, то есть рассмотреть их состав и проанализировать функционал российских Советов директоров на предмет соответствия второму признаку профессиональной системы корпоративного управления.

Первый признак – *наличие постоянно работающей, мотивированной команды.* Анализ степени соответствия отечественной практики корпоративного управления указанному признаку профессионального управления позволил сделать вывод, что ключевым отличием корпоративной системы управления в российских государственных корпорациях является почти полное отсутствие института независимых директоров. Советы директоров предприятий, входящих в корпорацию, на 80–90% состоят из работников головной компании, то есть, в корпоративных терминах, инсайдеров.

Достаточно распространено присут-

ствие в составе СД одного представителя курирующего отрасль министерства, иногда – представителя администрации той области, в которой расположено предприятие. Однако автор полагает, что таких членов Советов директоров нельзя отнести к независимым директорам. Во-первых, в силу того что выплаты чиновникам со стороны компаний почти не практикуются, поэтому понятие «оплачиваемая системная работа» в части важнейшей составляющей оплаты к такой категории независимых директоров не применимо. Во-вторых, не характерна для них и системная работа. В подтверждение этого был проанализирован важный показатель деятельности существующих СД дочерних предприятий ГК – очные заседания, периодичность и продолжительность которых в профессиональной модели корпоративного управления была упомянута в первой части настоящей статьи. В результате оказалось, что такие заседания практически не проводятся. Советы ограничиваются заочным голосованием по вопросам, требующим одобрения по уставу. Таким образом, в среднем по всем предприятиям очные советы проводятся не более одного раза в год.

Заочное голосование по вопросам компетенции СД проводится почти всегда по директиве главы корпорации. Так как квалифицированное большинство в совете – это инсайдеры, голосующие по директиве, то, соответственно, мнение «псевдонезависимых директоров» на результаты голосования не влияет. Скорее, их работа в советах реализуется через информационную подпитку своих вышестоящих органов (министерств и администраций) по факту серьезных отклонений в работе так называемых «подшефных» предприятий.

Работа инсайдеров в СД российских ГК, в свою очередь, дополнительно также не оплачивается и, при этом, как было отмечено выше, голосуют они всегда по директиве руководителя корпорации. Директива своего мнения или вольных интерпретаций не подразумевает.

Сроки, на которые выбираются члены советов, зависят от времени пребывания в должности руководителя корпорации. Как

только происходит замена, автоматически полностью сменяются все составы СД во всех дочерних обществах. Например, в ОАО «Объединенная судостроительная корпорация» смена членов советов происходит фактически каждый год.

Структура СД головных корпораций строится на иных началах. Там работает так называемая система «сдержек и противовесов». В типичный совет головной машиностроительной государственной корпорации обычно делегируется государством как можно больше чиновников из различных, иногда конкурирующих между собой за влияние, госструктур. И здесь все зависит, безусловно, от личности председателя СД, назначаемого директивно Правительством РФ. Если эта фигура имеет серьезный политический вес, то СД будет работать в заочном режиме. Если нет, повышается возможность парализации работы совета.

Изложенный выше сравнительный анализ российского и зарубежного подходов к формированию составов Советов директоров позволяет констатировать, что эти подходы являются диаметрально противоположными.

Второй признак – *наличие полного функционала, закрепленного в профессиональной системе корпоративного управления за СД*. При анализе соответствия этому признаку предлагается рассмотреть разницу в функциональной нагрузке СД. Как уже было отмечено выше, в зарубежных классических советах создается четыре основных комитета (номинационный, по стратегии, по аудиту и исполнительный), которые и несут основную рабочую нагрузку, выполняя 10 основных функций профессионального совета.

В России практически во всех дочерних и зависимых по отношению к головной корпорации обществах (далее – ДЗО) такие комитеты отсутствуют. Распространено устойчивое мнение о ненужности не только комитетов, но и самих советов директоров ДЗО. Считается, что вся работа по управлению ДЗО должна быть сосредоточена в структуре самой головной корпорации, а не в советах, которые, по существу, и состоят из сотрудников го-

ловной компании. Таким образом, Советы директоров ДЗО не выполняют ни одной из 10 функций профессионального совета. Как показывает практика, работа таких советов сводится только к формализации мнения головной корпорации при назначении или снятии генерального директора компании и заочному одобрению сделок, относящихся по уставу к компетенции СД.

Что касается наличия комитетов СД в головных корпорациях, необходимо отметить, что здесь положение дел несколько иное. Комитеты существуют, но, как правило, не более одного-двух, тогда как наличие четырех комитетов не встречается. В российской практике номинационный комитет называется комитетом по кадрам. Ни одной из первых пяти функций профессионального совета (подбор высшего руководства, формирование ежегодной системы вознаграждения ГД, ежегодная оценка генерального директора, формирование составов всех комитетов СД, самоконтроль и самооценка Совета директоров) этот орган не выполняет. В связи с этим процессом подготовки преемников гендиректора системно в Советах директоров заниматься не принято, почти всегда этот процесс имеет уникальный характер и происходит на уровне выше. Выбором нового ГД, в случае отставки действующего, занимается непосредственно Правительство РФ с последующим утверждением у Президента РФ. Поэтому основной, а в большинстве случаев – единственной функцией комитета по кадрам является согласование и подбор генеральных директоров в крупнейшие ДЗО, топ-менеджмента в головную корпорацию и утверждение изменений в организационной структуре. Данное обстоятельство позволяет сделать вывод, что, на практике, комитет по кадрам СД российских государственных корпораций выполняет работу генерального директора корпорации и подчиненных ему подразделений по персоналу и безопасности.

Качество и полноту выполнения комитетам по стратегии своего основного функционала оценить достаточно просто. Основные машиностроительные государ-

ственные корпорации появились в 2007–2008 гг., а их утвержденные стратегии – только к 2013 г. Однако их разработка не стала результатом активной деятельности комитетов по стратегии. Пассивная работа Советов директоров привела к необходимости прямого вмешательства в их компетенцию Правительства РФ в 2012 г., в результате жесткого давления которого стратегии появились одновременно во всех государственных корпорациях.

При рассмотрении функционала комитета по аудиту необходимо отметить, что функция № 7 комитета по аудиту (заказ внешнего аудита в компании) в российской действительности находится в ведении менеджмента корпорации. Периодическое рассмотрение областей риска (функция № 8) и регулярный контроль исполнения финансовых планов компании (функция № 9) не практикуются Советами директоров российских государственных корпораций. Причиной этого является отсутствие долгосрочного финансового планирования. Реальной практикой, как в головной компании, так и в ДЗО, является формирование и защита краткосрочных планов до одного года.

Создание исполнительных комитетов и реализация их функций также не имеет место в Советах директоров российских ГК. Отсутствие необходимости в них продиктовано тем, что характер работы головных СД почти не отличается от СД ДЗО. Основным направлением работы является проведение заочных СД для утверждения решений, относящихся к компетенции по уставу.

Изложенный выше сравнительный анализ подходов к формированию состава СД и наделения его функционалом позволяет сделать вывод, что корпоративное управление российскими и зарубежными компаниями кардинально различается. С точки зрения автора, российская практика перенесения функционала Советов директоров на топ-менеджмент компании крайне неудачна, так как в настоящее время топ-менеджмент машиностроительных государственных корпораций не имеет ощущения стабильности своего статуса. Обусловлено это тем, что в государствен-

ные корпорации вошли активы, не отвечающие международным отраслевым требованиям ни по себестоимости, ни по производительности. С точки зрения технологичности российское машиностроение серьезно отстает от мировых лидеров. Это приводит к постоянной убыточности машиностроителей и, как следствие, к частой смене топ-менеджмента. Нестабильность статуса, в свою очередь, ведет к концентрации на текущем дне. Следствием вышеизложенных обстоятельств является отсутствие долгосрочных планов, соответствующего их контроля, продуманной кадровой политики и преемственности генеральных директоров в стиле General Electric.

В целом, отмечая закономерности, мы не можем сделать категоричный вывод о том, что вышеописанная практика имеет национальную специфику или присуща всем государственным корпорациям без исключения. В России есть негосударственные компании, где корпоративное управление находится на самом высоком уровне. Ярким примером является ОАО «Норильский никель». Среди государственных корпораций необходимо отметить ОАО «Росатом», в котором более семи лет не меняется топ-менеджмент, а развитие системы корпоративного управления имеет стабильно положительную динамику.

Таким образом, ярко негативная динамика свойственна именно машиностроительным государственным корпорациям. И она тем более негативна, чем чаще там меняется руководство.

Правительство РФ безусловно осознает необходимость исправления ситуации: 28 мая 2014 г. Дмитрий Медведев провел «... встречу с членами Экспертного совета при Правительстве РФ по вопросам повышения эффективности управления государственностью и деятельности госкомпаний. <...> В ходе встречи <...> рассмотрены предложения о способах приведения корпоративного управления в госкомпаниях в соответствие с лучшими международными практиками, первоочередные шаги по внедрению Кодекса корпоративного управления, меры по повышению эффективности работы советов директо-

ров и развитию институтов защиты прав акционером» [9].

Выше были описаны недостатки системы корпоративного управления в российских государственных корпорациях, препятствующие развитию этих компаний и, как следствие, российской экономики в целом. Необходимость их устранения очевидна и признается на самом высоком уровне. Предложения по устранению этих недостатков будут изложены в третьей части настоящей статьи.

3. Пути устранения недостатков системы корпоративного управления в российских государственных корпорациях. С точки зрения автора, существует два пути исправления негативных тенденций, характерных для системы корпоративного управления в российских государственных корпорациях.

Первый вариант реализуется в настоящее время Правительством РФ при активном участии премьер-министра Д.А. Медведева. Условно можем обозначить его как процесс «регламентации-научения». Заключается этот путь в последовательной поддержке введения института независимых директоров в советы, регламентации их деятельности через нормативную базу Министерства имущества РФ и дальнейшее принудительное «научение» руководства государственных корпораций основам профессионального корпоративного управления, описанного в настоящей статье выше.

В самом оптимистичном варианте Правительство РФ рассчитывает ввести в советы до «двух независимых директоров» [3]. Однако мы вынуждены отметить, что это и является главной слабостью данного пути. Практика показывает, что даже получив два места в совете, «условно независимые директора» не в состоянии изменить текущую форму работы СД, в связи с директивным заочным голосованием большинства, состоящего из инсайдеров корпорации.

Вторым, и единственно эффективным, с нашей точки зрения, вариантом является приватизация государственных корпораций. Создание их в 2007–2009 гг. было обусловлено распадом системы, выстро-

енной в СССР, в которой все отраслевые предприятия являлись частью всесоюзной системы кооперации, финансируемой государством и управляемой отраслевыми министерствами по принадлежности (Минсудпром, МАП). Процессы децентрализации и приватизации, сопровождавшиеся почти полным отсутствием государственного финансирования в течение 20 лет, привели к появлению множества неконкурентоспособных предприятий с устаревшими и изношенными основными фондами. Вмешательство государства было необходимым и оправданным. В США, например, правительство действовало теми же методами, национализировав в 2009 г. General Motors для сохранения системообразующего отраслевого предприятия. В течение 5 лет эта компания вернулась в перечень Fortune Global 500, чистый доход General Motors нарастающим итогом превысил 20 млрд. долларов, из этой суммы почти 9 млрд. было инвестировано в расширение собственных мощностей, на которых было создано 3 тысячи новых рабочих мест. Но национализация была временной мерой. По мере восстановления бизнеса GM, Министерство финансов США постепенно сокращало долю государства в ее уставном капитале. В настоящее время она едва превышает 2%.

Каждая из российских машиностроительных госкорпораций является, по сути, системообразующей отраслевой компанией, но существенно меньшей по сравнению со своими зарубежными конкурентами. При этом, подчеркнем, разница между российскими и зарубежными компаниями несоизмерима. Она отражается и в масштабах, и в доле на мировом рынке, и в технологиях, и в финансовых результатах. Сравнимым показателем является лишь численность занятых. Что касается участия государства в деятельности ГК, то тенденции к уменьшению не наблюдается, напротив, ежегодные масштабные убытки государственных корпораций Правительство Российской Федерации постоянно закрывает за счет докапитализации компаний через дополнительную эмиссию или кредитованием под государственные

гарантии.

Адепты защиты существования машиностроительных государственных корпораций в России часто ссылаются на опыт США, как страны с адекватными амбициями в области военного машиностроения. Действительно, в США в настоящее время есть 24 государственные корпорации. Но только одна из них работает в схожей отрасли – это аналог ГК ОАО «Росатом». Остальные работают в самых различных сферах (управление тюрьмами, ипотечное кредитование...), но не в машиностроении. Нет государственных корпораций на конкурентных рынках. В России военное судостроение сосредоточено в одной государственной компании – ОАО «ОСК». В США более 100 судостроительных компаний, и все они не принадлежат государству.

Таким образом, единственно результативным путем по совершенствованию системы корпоративного управления в государственных корпорациях является уменьшение доли государства в уставных капиталах по меньшей мере до 49%. Только в этом варианте Советы директоров от политики и краткосрочного выживания перейдут к стратегии и долгосрочному развитию.

Однако для появления действительно заинтересованных инвесторов необходимо сделать еще один шаг. Этим шагом является изменение системы финансирования через федеральные целевые программы. Действующая на текущий момент система неэффективна. Основной поток средств направляется не в корпорации, а в отраслевые институты на создание научно-технического задела и НИОКР. Как показала практика последних 5 лет, серьезного «прорыва в неведомое» не состоялось. Отметим также, что американская система демонстрирует эффективность, когда государство финансирует разработку новых образцов военной техники, инвестируя средства напрямую в частные компании, и в последствии имеет возможность вернуть бюджетные средства через гарантированную серийную поставку продукции военного машиностроения.

Анализ текущего положения дел в

российских госкорпорациях показал, что управление в этих потенциально конкурентных бизнес-компаниях в настоящее время осуществляют чиновники, не ориентированные на долгосрочный результат. Почти никто из них не отождествляет себя с компанией в 5–7-летней перспективе.

Как отмечает Г. Милов, «если в 2013 г. частота замен гендиректоров в России снизилась с рекордных 20% в год до общемировых значений (примерно 14%), то в 2013 г. в России был поставлен очередной рекорд: первых лиц поменяли в 22% крупнейших российских компаний, подсчитали консультанты российского офиса Strategy& (бывшая Booz&Co)» [2]. Попытки обучения их основам профессионального корпоративного управления, даже несмотря на наличие «Сколково», представляются малоперспективными.

Реформирование системы корпоративного управления в российских государственных корпорациях является одной из важнейших задач с точки зрения обеспечения устойчивого экономического развития России. Способ этого реформирования, безусловно, будет определяться Правительством Российской Федерации. Опираясь на результаты исследования, приведенные выше, автор имеет основания полагать, что с точки зрения эффективности предлагаемых решений наиболее оптимальным способом является приватизация государственных корпораций.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н.* Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 143 с.
2. *Милов Г.* Россия поставила мировой рекорд по частоте смены руководства // Деловая газета «Ведомости»: [сайт]. URL: <http://www.vedomosti.ru/career/news/26021211/upravlencheskij-rekord-rossii> (дата обращения: 10.06.2014).
3. *Попов Е., Балашова А.* «Ростех» передает власть советам // Газета «Коммерсантъ»: [сайт]. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2489496> (дата обращения: 16.06.2014).
4. *Lorsch J. W.* Empowering the board //

Harvard Business Review: [сайт]. URL: <http://hbr.org/1995/01/empowering-the-board/ar/1> (дата обращения: 22.05.2014).

5. *Lorsch J.W., Khurana R.* Changing Leaders: The Board's Role in CEO Succession: a Roundtable with Philip Caldwell, George D. Kennedy, G.G. Michelson, Henry Wendt and Alfred M. Zeien // Harvard Business Review: [сайт]. URL: <http://hbr.org/1999/05/changing-leaders-the-boards-role-in-ceo-succession-a-roundtable-with-philip-caldwell-george-d-kennedy-g-g-michelson-henry-wendt-and-alfred-m-zeien/ar/1> (дата обращения: 22.05.2014).

6. *Pound J.* The promise of the governed corporation // Harvard Business Review: [сайт]. URL: <http://hbr.org/1995/03/the-promise-of-the-governed-corporation/ar/1>

(дата обращения: 22.05.2014).

7. *Salmon W.J.* Crisis Prevention: How to Gear Up Your Board/The Fight for Good Governance // Harvard Business Review: [сайт]. URL: <http://hbr.org/1993/01/crisis-prevention-how-to-gear-up-your-board/ar/1> (дата обращения: 22.05.2014).

8. *Smale J.G., Patricof A.J., Henderson D. [et al.]* Redraw the Line Between the Board and the CEO // Harvard Business Review: [сайт]. URL: <http://hbr.org/product/redraw-the-line-between-the-board-and-the-ceo/an/95208-PDF-ENG> (дата обращения: 22.05.2014).

9. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/announcements/12665>.