

# Стратегически ориентированная система корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием

*Беляева И. Ю.*

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Российская Федерация;  
belayeva@mail.ru

## *РЕФЕРАТ*

В статье рассматривается роль корпоративного управления в реализации программ долгосрочного и инновационного развития в российских компаниях с государственным участием. Разработаны практические рекомендации по повышению эффективности деятельности этих компаний. Проведен анализ разработки и внедрения долгосрочных программ развития в российских компаниях с государственным участием. Проведен комплексный анализ программ инновационного развития крупнейших российских компаний с государственным участием.

*Ключевые слова:* корпоративное управление, долгосрочная программа, программа инновационного развития, ключевые показатели эффективности развития, компании с государственным участием, государственная информационная система промышленности

## **A Strategically Oriented System of Corporate Governance in Russian Companies with State Participation**

*Belayeva I. Yu.*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation;  
belayeva@mail.ru

## *ABSTRACT*

The article examines the role of corporate governance in the implementation of long-term and innovative development programs in Russian companies with state participation. Practical recommendations on increasing the efficiency of companies with state participation have been developed. The analysis of the development and implementation of long-term development programs in Russian companies with state participation was carried out. A comprehensive analysis of innovative development programs of the largest Russian companies with state participation was carried out.

*Keywords:* corporate governance, long-term program, innovative development program, key performance indicators of development, companies with state participation, state information system of industry

Степень прямого влияния государства в экономике на сегодняшний день остается весьма значительной, несмотря на уменьшение в России количества предприятий государственного сектора. Высокий уровень участия особенно сильно заметен в отдельных секторах, в которых условия для справедливой конкуренции недостаточно развиты, ограничены мотивации к развитию частной инициативы и привлечению внешних инвестиций. «Повышение качества управления в госсекторе ограничивается субъектной размерностью госсектора, нечеткостью интересов государства и несовершенством механизмов их представления. У государства ограничены стимулы к развитию регулирования (модернизации) в секторах, где сильны компании с прямым госучастием»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Управление государственной собственностью и приватизация. Основные меры Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://docplayer.ru/30683929-Upravlenie-gosudarstvennoy-sobstvennostyu-i-privatizatsiya.html>

В системе корпоративного управления государство занимает двойственную позицию. В первую очередь, по отношению к компании, акционером которой является, выступает участником внутрифирменных отношений как регулятор экономики. Во-вторых, в качестве одного из собственников капитала выступает в качестве субъекта внутрикорпоративных связей.

Совершенствование корпоративного управления в российских компаниях, в том числе с государственным участием, — ключевая задача экономики, отмеченная Правительством РФ и Банком России<sup>1</sup>. Основными целями «дорожной карты» совершенствования корпоративного управления являются дальнейшее развитие корпоративных отношений, обеспечение качества корпоративного управления российских компаний на уровне общемировых стандартов, соблюдение прав миноритарных акционеров, повышение прозрачности и уровня раскрытия информации публичными и непубличными обществами, повышение инвестиционной привлекательности рынка ценных бумаг Российской Федерации для отечественных и иностранных инвесторов.

Неспособность организаций адаптироваться к меняющимся условиям современной рыночной экономики является следствием неверного определения стратегических целей и некачественного стратегического планирования. Можно выделить следующие основные проблемы при формировании стратегий госкомпаний<sup>2</sup>: проблема анализа потенциальной основы для конкурентоспособности, выявления сильных сторон и внутренней структуры; проблема оценки текущего положения компании в отрасли; проблема формулировки стратегических целей и их выбора.

Методические рекомендации по разработке долгосрочных программ развития определяют стратегию как внутренний документ госкомпании, содержащий четко сформулированные и измеримые стратегические цели развития организации (включая цели для дочерних и зависимых обществ), информацию о ее текущем положении в отрасли, целевой финансовой бизнес-модели и стратегических инициативах, стоящих перед организацией, на период не менее чем 5 лет.

Стратегия государственной компании разрабатывается ее менеджментом с учетом документов, влияющих на сферу деятельности как самой организации, так и ее филиалов и дочерних и зависимых организаций, а также отрасли в целом, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Стратегические цели должны четко формулироваться (необходимо установить перечень показателей для оценки их достижения), иметь конкретный срок достижения и быть измеримы (должно быть назначено числовое значение для каждого показателя), а устойчивость компании и высокая финансовая эффективность должны быть определены важнейшими целями.

Долгосрочная программа развития (ДПР) в своей структуре должна содержать основные блоки.

1. Оценка степени достижения плановых значений, определенных ранее утвержденными программными документами организации.
2. Перечень мероприятий программного характера.
3. С учетом текущих результатов — анализ перспектив экономического развития в целом в отрасли.
4. Анализ возможностей и рисков, связанных непосредственно с реализацией мероприятий, содержащихся в ДПР.

Таким образом, долгосрочная программа должна представлять собой подробное описание методик по достижению стратегических целей компании и мер с указа-

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства РФ от 25.06.2016 № 1315-р «Об утверждении дорожной карты по совершенствованию корпоративного управления» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/roadmaps/481/events/> (дата обращения: 20.06.2018).

<sup>2</sup> Федеральный закон № 236-ФЗ «О публично-правовых компаниях в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200505/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200505/) (дата обращения: 20.06.2018).

нием результатов по каждому программному мероприятию и целевых значений по ним. Долгосрочная программа имеет значительный потенциал повышения эффективности организации, будучи инструментом управления ее деятельностью.

В реализации процесса повышения эффективности деятельности госкомпании важнейшая роль отведена контролю за выполнением и достижением целевых показателей, определенных в долгосрочной программе. Такой контроль должен осуществляться как внешними аудиторами, так и органами управления общества [3].

В оперативном режиме, основываясь на данных из поступающих финансовых и управленческих отчетов, руководство и менеджмент организации проводят анализ достижения и причин недостижения определенных в долгосрочной программе целевых показателей программных мероприятий, а также своевременно корректируют деятельность организации, опираясь на изменяющиеся экономические условия. Реализация проводится мониторинг реализации долгосрочной программы по результатам финансового года с привлечением стороннего аудитора.

В целях методической поддержки компаний с государственным участием в капитале и стандартизации процессов контроля за их реализацией Росимуществом были разработаны<sup>1</sup>: примерное техническое задание для проведения аудиторской проверки реализации долгосрочной программы развития, Типовой стандарт проведения аудиторской проверки реализации долгосрочной программы развития акционерных обществ.

Предметом аудита является проведение экспертной оценки следующих составляющих ДПР: эффективности целевого расходования компанией средств соответствующих бюджетов в отчетном периоде; причин отклонения фактических результатов от запланированных; достоверности значений достигнутых показателей по итогам отчетного периода, а также степени достижения плановых значений. Результаты аудита позволяют оперативно контролировать процесс достижения поставленных целей, что позволяет, в свою очередь, сформировать более подробное представление о деятельности организации.

Важной предпосылкой для развития стратегического планирования в государственном секторе является повышение инвестиционной привлекательности государственных компаний. В реализации процесса формирования прозрачной системы стратегического планирования, качественного корпоративного управления в приватизируемых организациях большей динамичности добавило поручение Росимущества по включению в годовой отчет акционерными обществами (АО) информации о выполнении мероприятий и целевых значений, определенных в ДПР, в том числе информации о:

- наличии в АО стратегии развития;
- наличии в АО долгосрочной программы развития;
- изменениях в стратегии развития и ДПР по сравнению с предыдущим годом;
- наличии в АО иных программ (в том числе инвестиционных, инновационных и пр.) в рамках реализации стратегии развития и ДПР;
- наличии в АО утвержденной программы отчуждения непрофильных активов;
- наличии в АО заключения аудитора о реализации ДПР;
- наличии в АО утвержденной системы ключевых показателей эффективности;
- рисках АО и описания деятельности по управлению рисками;
- принципах и подходах к организации системы управления рисками и внутреннего контроля.

Годовой отчет является публичным документом акционерных обществ и привлекает внимание инвестиционного сообщества, как следствие, у потенциальных инвесторов появляется более подробная информация о деятельности госкомпании, о его внутренней структуре, что, несомненно, повышает инвестиционную привлекательность такого общества и будет способствовать реализации планов приватизации [1]. Таким

<sup>1</sup> Федеральный закон № 236-ФЗ «О публично-правовых компаниях в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200505/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200505/) (дата обращения: 20.06.2018).

образом, актуальность и необходимость формирования в организациях с государственным участием прозрачной вертикальной системы стратегического планирования является важнейшим фактором повышения эффективности управления активами.

Переформатирование устоявшихся принципов стратегического планирования с использованием лучших современных практик корпоративного управления и опыта зарубежных компаний призвано обеспечить положительное влияние на развитие и эффективную работу компаний в государственном секторе.

Особый мониторинг реализации долгосрочной программы развития со стороны государства осуществляется в отношении компаний Перечня 91-р. Проведение мониторинга и анализа долгосрочных программ развития обществ обеспечивает возможность акционеру (Российской Федерации в лице Росимущества, министерствам и ведомствам, осуществляющим регулирование в отраслях экономики) аккумулировать актуальную информацию о деятельности обществ и проводить комплексный анализ для принятия взвешенных тактических и стратегических управленческих решений (реализация прямых и косвенных методов господдержки, стимулирование роста платежеспособного спроса в целевых сегментах внутреннего рынка и т.п.) [1].

В ДПР должны быть отражены:

- мероприятия, касающиеся деятельности компании с государственным участием на период действия долгосрочной программы развития и/или перечни мероприятий, подлежащих осуществлению в целях обеспечения достижения стратегических целей развития интегрированной структуры, к поставленным срокам;
- мероприятия, осуществляемые компанией с государственным участием с целью выполнения поручений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, по корпоративным направлениям долгосрочной программы развития;
- источники и объемы финансирования всех мероприятий ДПР.

Каждая компания с государственным участием определяет для себя разное количество мероприятий и разную степень детализации мероприятий — от общих названий 3–4 крупных мероприятий-проектов, до нескольких десятков мелких мероприятий. ДПР имеют годовую детализацию по графикам выполнения работ, по объемам финансирования и по срокам выполнения ключевых событий, что не позволяет провести качественный контроль соответствия квартальных (промежуточных) результатов проектов установленным целям и ключевым показателям. Также в долгосрочных программах развития объемы финансирования указываются для крупных мероприятий проектов, что не позволяет проанализировать степень освоения объемов финансирования в квартальном режиме [2].

С учетом изложенного представляется целесообразным, при актуализации долгосрочных программ развития, компаниям с государственным участием предусмотреть поквартальную детализацию графиков выполнения работ по исполнению ключевых показателей эффективности, мероприятий и освоению объемов финансирования.

С целью усиления государством роли эффективного собственника, а также для обеспечения принятия своевременных и результативных решений по предотвращению или устранению проблем компаний с государственным участием, возникающих вследствие негативного влияния факторов внутренней и внешней среды, целесообразно разработать и внедрить на системной основе методологические подходы к проведению мониторинга и анализу выполнения мероприятий долгосрочных программ развития компаний с государственным участием в увязке с их финансово-хозяйственной деятельностью.

Комплексный анализ деятельности компаний с государственным участием с учетом их финансово-экономического состояния и результатов выполнения мероприятий долгосрочных программ развития должен содержать, в том числе: показатели реализации долгосрочной программы развития (мероприятий долгосрочной

программы развития); ключевые финансово-экономические показатели компании с государственным участием.

Такой комплексный анализ позволит увидеть результаты выполнения мероприятий долгосрочной программы развития с учетом финансовых возможностей компании и осуществить анализ фактического изменения финансового состояния компании исходя из уже реализованных, что позволит собственнику максимально взвешено принимать управленческие решения, а инвестиционному сообществу иметь четкую структурированную картину, отображающую все аспекты деятельности компании для возможности эффективного финансирования конкретных проектов. Таким образом, в целях повышения эффективности корпоративного управления компаниями с государственным участием предлагается:

- 1) при очередной актуализации долгосрочных программ развития предусмотреть и утвердить степень детализации мероприятий, касающихся деятельности компании на период действия долгосрочной программы развития;
- 2) предусмотреть в долгосрочной программе развития отдельный раздел, в котором будут содержаться только мероприятия, осуществляемые каждой компанией с государственным участием с целью выполнения поручений **Президента РФ и Правительства РФ**, по итогам выполнения которых проводить оценку соответствия объемов финансирования компании с государственным участием со стороны Российской Федерации с финансированием, фактически направленным на выполнение мероприятий долгосрочной программы развития в отчетном периоде, заявленным в ДПР и конечными результатами по проекту. Данные корректировки и изменения направлены на решение следующих задач: оценка результативности реализации ДПР; оценка степени реализации ДПР; своевременное выявление рисков при реализации ДПР, заблаговременное предупреждение о намечающихся отклонениях от планов, представленных в ДПР; разработка государственной политики, направленной на повышение конкурентоспособности компаний с государственным участием;
- 3) отчеты о реализации ДПР также предлагается несколько скорректировать в части более детального описания и характеристики основных особенностей отчетного этапа реализации ДПР, в том числе мероприятий, которые выполнялись в отчетном периоде, основные проблемы и важнейшие достижения в текущем периоде, а также ближайшие перспективы.

Основную часть отчета целесообразно посвятить следующему: краткие сведения о системе стратегического планирования в интегрированной структуре; ключевые показатели эффективности; результаты мероприятий ДПР, полученные в отчетном периоде; сведения о финансировании мероприятий ДПР; прогноз выполнения мероприятий ДПР и анализ ключевых рисков; заключение.

26.06.2016 принят Государственной Думой Федеральный закон № 236-ФЗ «О публично-правовых компаниях в Российской Федерации», регулирующий порядок создания и управления публично-правовой компанией, которая может быть создана путем реорганизации государственной корпорации, государственной компании, акционерного общества, единственным участником которого является Российская Федерация, в целях проведения государственной политики, предоставления государственных услуг, управления государственным имуществом, обеспечения модернизации и инновационного развития экономики, осуществления контрольных, управленческих и иных общественно полезных функций и полномочий в отдельных сферах и отраслях экономики, реализации особо важных проектов и государственных программ, в том числе по социально-экономическому развитию регионов<sup>1</sup>. К дан-

<sup>1</sup> Федеральный закон № 236-ФЗ «О публично-правовых компаниях в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200505/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200505/) (дата обращения: 20.06.2018).

ному типу компаний, не являющихся акционерными, применимы с определенными ограничениями нормы корпоративного управления, поскольку в их структуре предусмотрены правление и наблюдательный совет, службы внутреннего аудита и контроля, стратегического планирования и развития.

Главная цель корпоративного управления — создание и сохранение гибкой, эффективной системы управления компанией, способствующей росту капитализации на долгосрочной основе. В широком смысле, корпоративное управление определяет алгоритмы взаимодействия между принципалами (собственниками, инвесторами, кредиторами, иными группами влияния), имеющими те или иные права собственности по отношению к фирме, и агентами (директоратом, менеджерами), управляющими ею. С позиции инвесторов, как неэффективное корпоративное управление, расцениваются следующие явления:

- 1) управление единоличным исполнительным органом «в ручном режиме»;
- 2) полное отсутствие либо формальное участие совета директоров в деятельности компании (как следствие — недостаточный контроль за деятельностью менеджмента, его фактическая подотчетность доминирующим собственникам);
- 3) отсутствие независимых директоров в составе совета директоров;
- 4) совмещение в рамках деятельности компании функции владения и функции оперативного управления;
- 5) непрозрачность учета и отчетности.

Использование стандартизации в корпоративном управлении компаниями с госучастием — внедрение Кодекса корпоративного управления, Кодекса корпоративной этики, Принципов корпоративного управления ОЭСР, стандартов ИСО 9001, 9002, 9003, стандартов взаимодействия с заинтересованными сторонами — позволяет на основе базовых ориентиров, сформированных на обобщении и систематизации лучшей мировой практики корпоративного менеджмента, но с учетом адаптации к специфике законодательства Российской Федерации и сложившихся на отечественном рынке отношений между членами совета директоров, акционерами, исполнительными органами, внутренними и внешними стейкхолдерами, участвующими в экономической деятельности, существенно улучшить (усовершенствовать) общую ситуацию в области корпоративного и стратегического управления в компаниях с госучастием, повысить инвестиционную привлекательность, сформировать позитивный имидж российских госкомпаний в мировом экономическом пространстве.

Международный финансовый ландшафт, наряду с отечественным корпоративным законодательством, а также практикой корпоративного управления российских компаний, с момента принятия Кодекса корпоративного управления претерпели существенные изменения. Множество вопросов, связанных с организацией управления и реструктуризацией, эмиссией акций, транспарентностью, сейчас урегулированы. В российском корпоративном законодательстве уже нашло отражение большинство общепризнанных принципов корпоративного управления, однако, эффективное корпоративное управление не может быть обеспечено только нормами законодательства.

Новый Кодекс основывается на лучшей международной практике в этой сфере, что является позитивным моментом, а также на принципах корпоративного управления ОЭСР<sup>1</sup>. В последние годы ряд государств уже приняли кодексы корпоративного управления в соответствии с указанными принципами.

Изменение макроэкономической ситуации в России с 2014 г., углубление стагнации в профилирующих отраслях российской экономики, мультипликативно повлекли снижение темпов роста прибыли публичных и непубличных компаний с государствен-

<sup>1</sup> Руководство ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях» (2005 г.) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cemi.rssi.ru/publication/e-publishing/dementiev/URTP8-2007.pdf> (дата обращения: 20.06.2018).

ным участием. Многие российские компании с государственным участием исчерпали источники и возможности догоняющего роста, сейчас необходимы новые инструменты менеджмента, особенно стратегического и корпоративного, позволяющие, используя стратегию изменений, реорганизации, M&A, управления рисками и непрерывностью бизнеса, активизировать интеллектуальный и финансовый потенциалы компаний, обеспечив, тем самым, надежность и эффективность системы управления, а также сформировать условия для долгосрочного развития и постепенного сбалансированного роста прибыльности и капитализации.

В совершенствование корпоративного управления необходимо заложить основы устойчивого развития общества, в целях увеличения инвестиционных потоков. Принцип устойчивого развития общества подразумевает необходимость учитывать в принятии решений по корпоративному управлению как финансовые, так и социальные и экологические аспекты деятельности акционерных обществ. В российской экономике сложилась система корпоративного управления, в основе которой континентальная (стейкхолдерская) модель, с сильным воздействием на компанию разнообразных групп влияния.

## Литература

1. *Беляева И. Ю., Харчилава Х. П.* Специфика деятельности наблюдательных органов в российских публичных акционерных обществах с государственным участием // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2017. № 2 (148). С. 74–79.
2. *Механизм агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями с государственным участием* : монография / колл. авторов; под ред. И. Ю. Беляевой, Х. П. Харчилавы. М. : РУСАЙНС, 2016.
3. *Развитие корпоративного управления в компаниях с государственным участием* : монография / под ред. И. Ю. Беляевой, Х. П. Харчилавы. М. : РУСАЙНС, 2017.

### Об авторе:

**Беляева Ирина Юрьевна**, заместитель руководителя департамента «Корпоративные финансы и корпоративное управление» по научно-исследовательской деятельности ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Москва, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; belayeva@mail.ru

## References

1. Belyaeva I.Yu., Harchilava H.P. Specificity of activity of supervisory bodies in the Russian public joint stock companies with the state participation // Bulletin of the Samara State University of Economics [Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2017. N 2 (148). P. 74–79. (In rus)
2. The mechanism of the aggregated assessment of quality of management of the non-public Russian companies with the state participation: monograph / collective of authors; under the editorship of I.Yu. Belyaeva, H.P. Harchilava. Moscow : RUSCIENCE, 2016. 146 p. (In rus)
3. Development of corporate management in the companies with the state participation: the monograph / under the editorship of I.Yu. Belyaeva, H.P. Harchilava. Moscow : RUSCIENCE, 2017. 182 p. (In rus)

### About the author:

**Irina Yu. Belyaeva**, Deputy Head of Department «Corporate Finance and Corporate Governance» on research activity of Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation), Doctor of Economics, Professor; belayeva@mail.ru