

Рубрику ведет  
к.и.н., директор Российского  
института директоров,  
член Экспертного совета ФСФР России  
**Беликов И.В.**



Вопросы  
**Дмитрию Логунову**  
— исполняющему  
обязанности  
начальника Управления  
корпоративных  
технологий Федерального  
агентства по управлению  
государственным  
имуществом  
(Росимущества) — задает  
директор Российского  
института директоров  
**Игорь Беликов**

## НЕСКОЛЬКО АКТУАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ОБ УЧАСТИИ ГОСУДАРСТВА В УПРАВЛЕНИИ АКЦИОНЕРНЫМИ ОБЩЕСТВАМИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

**ИБ:** В феврале нынешнего года Правительство РФ утвердило Концепцию управления государственным имуществом. Какие идеи заложены в ней в отношении практики корпоративного управления компаниями, пакеты акций которых принадлежат Российской Федерации?

**ДЛ:** Основные идеи, заложенные в госпрограмме, — это определение целевой функции для каждого государственного актива, создание дорожных карт развития и определение персональной ответственности за результат. В части корпоративного управления акцент сделан на совершенствовании процедур управления и повышении их прозрачности. Конкретными действиями здесь станут:

- создание независимого рейтинга качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием;
- дальнейшее расширение практики привлечения профессиональных директоров и вовлечение в работу в этих органах управления лучших управленческих кадров;
- формирование «объединенных» советов директоров для малых и средних компаний;
- создание консультационного совета для публичного обсуждения и выработки принимаемых решений.

В качестве нового направления сформулирована также необходимость обеспечить биржевой ли-

стинг крупных компаний, пакеты акций которых сохраняются в государственной собственности.

*ИБ: На какие ранее сделанные «заделы» в области управления компаниями с государственным участием и практики корпоративного управления в них опирается эта концепция?*

**ДЛ:** В части корпоративного управления госпрограмма опирается на фундаментальную работу, проделанную Росимуществом по созданию платформы сотрудничества с профессиональным сообществом независимых директоров и специалистов в вопросах корпоративного управления. Прежде всего это Межведомственный портал по управлению государственным имуществом (далее – МВ Портал) и, разумеется, опыт, накопленный в ходе работы с представителями общественно-профессиональных организаций и коллегами из федеральных органов власти.

*ИБ: Как вы оцениваете развитие практики корпоративного управления в компаниях с госучастием, прежде всего тех, выдвижение кандидатов в советы директоров которых входит в полномочия Росимущества?*

**ДЛ:** Безусловно, привлечение профессиональных участников в процесс управления госкомпаниями активизировало деятельность их органов управления. За период с 2011 по 2012 год, несмотря на общее сокращение госкомпаний, за счет повышения активности органов управления в абсолютных числах возросло количество заседаний советов директоров и представленных в Росимущество корпоративных документов.

Чтобы дать более точный ответ на вопрос об изменении уровня корпоративного управления, Росимущество в сотрудничестве с общественно-профессиональными организациями ведет разработку методики оценки

качества корпоративного управления. После ее утверждения качество корпоративного управления госкомпаний будет оцениваться независимыми организациями по единой методике. Мы ожидаем, что методика начнет работать уже в этом году.

*ИБ: Какие основные задачи в области развития корпоративного управления Росимущество ставит перед компаниями, выдвижение кандидатов в советы директоров которых входит в его полномочия?*

**ДЛ:** На данном этапе агентство располагает информацией о стратегиях развития компаний, принятых ими показателях эффективности, корпоративных политиках. В качестве следующего шага видится переход к управлению этими показателями с учетом стратегий развития соответствующих отраслей, выработанных отраслевыми органами государственного управления. Решение этого вопроса кроме чисто организационного аспекта сопряжено также с очередным этапом развития информационных технологий. Потребуется разработка дополнительного функционала личных кабинетов на МВ Портале.

*ИБ: Одним из важных инструментов управления компаниями с госучастием являются директивы, выдаваемые членам советов директоров этих компаний, в которых содержатся указания по голосованию на заседаниях советов по ряду вопросов. В последнее время высказывались очень различающиеся, даже противоположные оценки этого инструмента. Одни видят в нем едва ли не основную причину неэффективности управления компаниями с госучастием. Другие оценивают его как инструмент, который нужно сохранить, хотя и сделать его более гибким. Какова ваша оценка этого инструмента и перспектив его использования в будущем?*

**ДЛ:** В марте-апреле 2013 года РИД был проведен независимый опрос более 300 профес-

сиональных директоров с целью выяснить их отношение к директивам, выдаваемым Росимуществом. Результаты этого опроса показали, что профессиональное сообщество выразило консервативное мнение по поводу необходимости отмены директив. 79% респондентов признали эту практику приемлемой и только 9% видят их негативное влияние на управление компаниями.

В целом надо понимать, что перечень директивных вопросов составлен с учетом необходимости защиты интересов Российской Федерации и не подразумевает вмешательства в оперативное управление компанией. Действительно, перечень не закрыт, и директива может быть выдана по решению Правительства по любому вопросу, но, например, в 2012-2013 годах таких вопросов было два: отчуждение активов и раскрытие информации о заинтересованности. Если рассматривать их по существу, то можно увидеть, что решение вопроса в обоих случаях было оставлено на усмотрение совета директоров.

С другой стороны, опыт наших партнеров по переговорному процессу вступления России в ОЭСР показывает, что директива не является единственно возможным способом проведения воли акционера. В качестве возможной альтернативы этому механизму могут выступать рекомендации и консультации с акционером. Полагаю, что со временем, по мере продвижения процесса приватизации, повышения уровня корпоративного управления и готовности профессионального сообщества такой подход получит достаточно широкое применение в нашей практике.

*ИБ: Как сейчас распределяются роли при подготовке директив между Росимуществом (а внутри него — центральным аппаратом и территориальными управлениями), с одной стороны, и отраслевыми министерствами, ведомствами, с другой?*

*ДЛ:* Порядок подготовки директив определен Постановлением Правительства № 738. Директива готовится на основании позиции отраслевого органа власти, т. е. его мнение — основное. Порядок делегирования полномочий акционера территориальным управлениям Росимущества определен Приказом Росимущества № 90. В этом случае директивы и распоряжения выпускает территориальное управление, но ряд вопросов, например, по кандидатуре генерального директора, по повестке внеочередного собрания требуют согласования с центральным аппаратом.

*ИБ: Вот уже несколько лет при Росимуществе существует комиссия по выдвижению кандидатов в советы директоров компаний с госучастием. Как вы оцениваете результаты ее работы к настоящему времени?*

*ДЛ:* Основным результатом работы я вижу становление прозрачного процесса формирования советов директоров госкомпаний. Эту практику также высоко оценивают наши коллеги по переговорному процессу вступления в ОЭСР.

*ИБ: Какие перспективы, основные направления работы этой комиссии вы видите в будущем?*

*ДЛ:* Одним из основных перспективных вопросов видится создание комиссии по отбору генеральных директоров акционерных обществ. К участию в работе комиссии предполагается привлекать председателей советов директоров. Это позволит создать более тесную взаимосвязь между советом директоров и генеральным директором.

*ИБ: До недавнего времени эта комиссия рассматривала кандидатуры для выдвижения в советы директоров только средних и мелких компаний с госучастием. Однако в ноябре 2012 года на ней впервые рассматривались кандидатуры в советы директоров круп-*

*нейших компаний с госучастием, входящих с так называемый список 91-р. Насколько действенными оказались эти рекомендации, если сравнивать списки кандидатов, рекомендованные комиссией, и списки кандидатов, реально выдвинутых в советы директоров этих крупнейших компаний?*

**ДЛ:** Считаю, что в 2012 году руководителем Росимущества О.К. Дергуновой был сделан большой шаг в сторону делового сообщества и раскрытия процессов управления государственной собственностью, когда представители общественно-профессиональных организаций были вовлечены в обсуждение кандидатов в советы директоров крупнейших госкомпаний. Окончательные итоги подводить преждевременно, так как еще не по всем компаниям приняты решения Правительства. При этом, несмотря на то, что не всегда предложения сообщества были поддержаны, я считаю, основным результатом является именно старт процесса такого обсуждения.

*ИБ: Каковы, на ваш взгляд, перспективы реального влияния комиссии на процесс выдвижения кандидатов в советы директоров крупнейших компаний с госучастием?*

**ДЛ:** Этот вопрос серьезным образом зависит от степени вовлечения Правительства РФ и Администрации Президента в процесс формирования предложений государства как акционера. Очевидно, что участие представителей этих органов в качестве членов комиссии могло бы серьезно повысить эффективность ее деятельности. В то же время против нас играет сезонность этого вопроса, когда члены комиссии вынуждены рассматривать новых кандидатов при том, что избранный совет существует только 3-4 месяца. В этом смысле Аппарату и Администрации будет по объективным причинам некомфортно готовить свою позицию на 2 месяца раньше установленного срока.

*ИБ: Насколько эффективно складывается взаимодействие Росимущества с министерствами и ведомствами в процессе выдвижения кандидатов в советы директоров компаний с госучастием? Насколько часто здесь возникают конфликты, каковы их причины и как они разрешаются?*

**ДЛ:** Процесс формирования составов советов директоров, на мой взгляд, работает стабильно и эффективно. Прежде всего, это связано с высокой степенью автоматизации процесса, когда его участники, в том числе отраслевые органы, представляют свои предложения в Росимущество посредством МВ Портала. Самые трудоемкие процессы — маршрутизация предложений и их свод — автоматизированы.

Конфликтов удастся избежать за счет широкого использования универсальной формулы, когда из пяти мест в совете одно отдается отраслевому органу власти, одно Росимуществу и три — профессиональным директорам. Конечно, возникают и нестандартные ситуации, требующие исполнения отдельных решений Президента или Правительства, когда возрастает важность оперативности принятия решений, в этих случаях более эффективным является формирование совета из государственных служащих. Но такие случаи носят скорее исключительный характер.

Процедура разрешения конфликтов также установлена Постановлением Правительства № 738 и представляет собой серию согласительных совещаний, но этот инструмент используется в редких случаях.

*ИБ: В 2009 году тогдашним президентом страны была выдвинута идея о радикальном снижении числа государственных служащих в советах директоров компаний с государственным участием и даже полной (или почти полной) замены их на независимых директоров и профессиональных поверенных. Од-*

*нако выдвижения в советы директоров этих компаний, прошедшие в конце 2012 и начале 2013 годов, оставляют впечатление пересмотра этого подхода. Каков ваш прогноз в отношении распределения мест в советах директоров компаний с госучастием между государственными служащими, профессиональными поверенными и независимыми директорами? Какова позиция Росимущества в этом вопросе?*

**ДЛ:** Росимущество исполняет поручение Президента о выводе государственных служащих из составов советов. Информацией об изменении этого решения мы не располагаем. Полный вывод государственных служащих из составов советов директоров планируется осуществить в 2015 году.

*ИБ: Оценивается ли каким-то образом работа членов советов директоров в компаниях с государственным участием, и если да, то как именно?*

**ДЛ:** Как я уже отмечал, Росимущество совместно с общественными организациями и аудиторскими компаниями ведет разработку методики оценки субъектов корпоративного управления. После того как методика будет утверждена, мы планируем сформировать рейтинг директоров. До этого времени мы оцениваем директоров индивидуально: рассматриваем представленные отчеты, оцениваем участие в заседаниях совета и комитетов, вопросы, которые директор вносит в повестку.

*ИБ: Как вы оцениваете нынешнее состояние и перспективы практики страхования ответственности членов советов директоров компаний с госучастием?*

**ДЛ:** Внедрение страхования ответственности директоров — один из перспективных путей привлечения квалифицированных управленцев за счет предоставления им более комфортных условий работы. Думаю, что этот

инструмент будет востребован в ходе развития уровня корпоративного управления госкомпаний.

*ИБ: За последние два года Росимущество стало активно выдвигать в компании с госучастием кандидатов не только в советы директоров, но и в их ревизионные комиссии. Однако не секрет, что среди очень большой части делового и экспертного сообщества существует весьма скептический взгляд на ревизионные комиссии как на контрольный орган. Очень часто на них смотрят как на бесполезное образование, не имеющее ни достаточных полномочий, ни ресурсов, ни технологий, особенно в условиях постепенного расширения практики формирования комитетов по аудиту в составе советов директоров. Не пришла ли пора ликвидировать этот орган? Какова ваша оценка этого органа и какова позиция Росимущества?*

**ДЛ:** Действительно, в настоящее время агентство ведет работу по созданию и активизации деятельности комитетов по аудиту при советах директоров госкомпаний. Однако необходимо понимать, что в значительном количестве малых госкомпаний такие комитеты не всегда могут выступить в качестве реальной альтернативы ревизионной комиссии, деятельность которой предусмотрена законом. Еще одним аргументом в пользу сохранения ревизионных комиссий является близость этого органа к акционеру, в то время как комитет является инструментом совета директоров.

Более того, агентством предпринимаются меры по активизации деятельности ревизионных комиссий. Для этого на годовые общие собрания акционеров в 2013 году нами вынесен вопрос об утверждении положения о вознаграждении членов ревизионной комиссии, а также разрабатываются унифицированные подходы к проведению ревизий и оценке их результатов.