

УДК 338.2

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЗВЕНА В ЗАРУБЕЖНЫХ МОДЕЛЯХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ⁶

Х.П. Харчилава, А.Г. Абдрахманова

ФГОБУ ВПО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации», г. Москва

В статье отражены особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием в зарубежных странах, в т.ч. деятельности совета директоров и представителей государства.

***Ключевые слова:** Корпоративное управление в компаниях с государственным участием, совет директоров, китайская модель корпоративного управления.*

В современной мировой экономической системе огромную роль играют крупные компании, в т.ч. транснациональные корпорации. Также государственные предприятия, банки развития, пенсионные фонды и инвестиционные фонды, занимают центральное место в мировой экономике. Например, в 2005 году среди лучших 10 компаний рейтинга Fortune Global 100, ранжирование в которых осуществляется по уровню их дохода, не было ни одного государственного предприятия. В 2010 году в список топ-10 попали четыре государственных предприятия, среди которых: Японский холдинг сообщения (Japan Post Holdings), две Китая национальных нефтяных компаний Китая – Синопек (Sinopec) и Китайская национальная нефтегазовая компания (China National Petroleum), и Государственная электросетевая компания (китайский утилитар) [1].

По данным рейтинга Global 2000, опубликованного журналом Forbes в апреле 2014 года, список возглавили три крупнейших государственных банка Китая, 5 компаний с государственным участием входят в десятку рейтинга. Ранжирование компаний в рейтинге проводилось Global 2000 в соответствии с совокупной оценкой объема продаж, прибыли, активов (по отчётности за последние 12 месяцев) и рыночной капитализации компании. Среднее арифметическое занятых в четырёх списках мест выбиралось в качестве интегрального показателя, согласно которому компании и расположились в итоговом рейтинге. В список попали только те компании, чей объём продаж

⁶ Статья подготовлена по результатам научно-исследовательской работы: Государственного задания Финансового университета при Правительстве Российской Федерации по теме: «Управление акционерной государственной собственностью: проблемы мотивации представителей государства» в 2014 г.

составляет как минимум 1 \$ млрд, а акции доступны для инвесторов и стоят не менее 5 \$.

Контролируемый государством китайский банк ICBC удерживается на 1 месте второй год подряд, в то время как Китайский строительный банк занимает второе место, а сельскохозяйственный Банк Китая поднялся с пятого на третье место. Банк Китая, занял 9-ое, присоединившись к членам «большой четверки» в топ-10[2]. Российские компании, попавшие топ-100, также обладают долей государственного участия в структуре капитала.

Модель реформирования Китая представляет собой сочетание избранных передовых идеалов корпоративного управления. Введение последних законов способствовали сохранению абсолютного контроля. На сегодняшний день можно отметить, что государство создавало современный социалистический рынок с «китайской спецификой» – а это модернизация китайских госпредприятий через применение избирательных международных стандартов управления в качестве ориентира и создания новой формы государства, что в последствии способствовало бы созданию патерналистской системы управления [3, С. 84–90].

Стратегия развития Китая до сих пор доказывает успешность проводимой программы с точки зрения высокой эффективности и прибыльности. В октябре 2011 года China Daily опубликовал данные Комитета Госсовета по контролю и управлению государственным имуществом (далее-Комитет) (по типу SASAC создана бизнес-модель российской госкорпорации «Ростехнологии») за 2010 г., отражающие чистую прибыль в 133.56 млрд долл. США, что на 42,8% больше по сравнению с 2009 годом. Полученная прибыль свидетельствует об успешном эффекте десятилетних экспериментов, вызванных экономическими реформами в Китае.

Комитет по контролю и управлению государственным имуществом является ключевым государственным органом, отвечающим за контроль государственных предприятий Китая. Ключевая задача Комитета заключается в консолидировании управления государственными активами государственных предприятий (за исключением финансовых предприятий и государственного банковского сектора). До его образования ответственность за решения и управление государственным имуществом была разделена между шестью центральными государственными ведомствами:

1. Комитет Государственной экономики и торговли;
2. ЦК по работе с крупными предприятиями;
3. Коммунистическая партия Китая (КПК)
4. Комитет по работе предприятий;

5. Управление государственными активами Министерства финансов;

6. Министерство труда и социальной защиты и другие.

Подобная система управления была сложной и неэффективной и привела к дублированию и некоторой путанице относительно того, кто и за что ответственен [4, С. 49-52].

К основным функциям Комитета относятся [5]:

1) На основе полномочий, предоставленных Госсоветом, и в соответствии с Законом КНР о компаниях, другими законодательными актами и административными предписаниями исполняет функции кредитора, направляет и продвигает реформирование и реорганизацию государственных предприятий; осуществляет надзор за сохранением и приумножением стоимости государственных активов подконтрольных госпредприятий, усиливает работу по управлению государственным имуществом; продвигает формирование на госпредприятиях режима современных предприятий, совершенствует структуру управления по формам компании; продвигает стратегическое упорядочение структуры и размещения экономики госсектора.

2) От имени правительства направляет на часть крупных предприятий ревизионные комиссии; несет ответственность за повседневную управленческую работу ревизионных комиссий.

3) Через узаконенную процедуру осуществляет назначение и увольнение руководителей предприятий, их аттестацию и в зависимости от достижений предприятия премирует и налагает взыскания; формирует механизм отбора и использования людей, соответствующий социалистической рыночной экономике и требованиям режима современного предприятия, совершенствует систему поощрения и сдерживания хозяйственников и др.

Также Комитет обязан обеспечить условия государственным предприятиям для увеличения прибыли и их производительности. Данным Комитетом была разработана система индексации и набор критериев оценки в качестве ключевых показателей эффективности для всех государственных предприятий. Эти измерения, в свою очередь, используются для получения ежегодных статистических данных для оценки деятельности государственных предприятий по ключевым показателям эффективности.

Полномочия Комитета, его роль и функции намного превышают предусмотренные полномочия, разработанные западным руководством ОЭСР. Таким образом, цель правительства заключается не только в том, чтобы модернизировать и увеличить прибыльность государственных предприятий, но сохранить прямой контроль над ними через Комитет. В данной системе он выполняет не только роль активного инвестора, но и действует как менеджер и регулятор, наделенный властью

применения мер наказания. В целях повышения эффективности мотивационных механизмов Комитет усовершенствовал систему контроля и контрактов, способствовавших повышению эффективности деятельности высшего руководства. В 2005 году была проведена экспериментальная программа разработки общих стандартов по формированию советов директоров в ряде государственных предприятий. Внешним директорам стали делегироваться полномочия исполнительного директора, а также был создан комитет совета директоров по назначению, вознаграждению и аудита. Эта реформа помогла укрепить систему сдержек и противовесов между советом директоров и менеджментом государственных предприятий [6]. Как результат к началу 2012 года, в 42-х центральных государственных предприятиях действовали стандартные советы директоров с внешними директорами, занимающих более половины предусмотренных мест. Таким образом Комитет улучшил управленческие механизмы путем введения системы контроля и контрактов, которые способствуют повышению уровня производительности высшего руководства.

В 2008 был обнародован Закон об управлении государственными активами предприятий (SOAE), вступивший в силу лишь в 2009 году. С принятием данного Закона полностью государственные компании, государственные холдинговые компании и государственные акционерные компании перешли под контроль Комитета и его местных партнеров (статья 5, Закон о SOAE). Закон сочетает в себе уже существующие нормы и правила по вопросам управления государственной собственностью [7].

Возникает вопрос, прошла ли реформа полный цикл по высвобождению от государственного контроля, сохраняя данное право только над более прибыльными государственными предприятиями. Кроме политических мотивов, наблюдается, возрождение патерналистского государства, что связано с традиционной китайской системой ценностей, где правитель должен управлять как родитель в отношении своих детей. Это и есть древняя китайская версия социального государства [3, С. 84-90].

При рассмотрении системы управления государственной собственностью в других странах, нам представляется модель, при которой в советах директоров участвуют, в том числе и в качестве представителей государства, независимые директора, отобранные по принципу профессионализма. В частности, в Польше введен экзамен на право представлять государство в совете директоров, при этом номинант не обязательно должен быть чиновником. В Швеции советы директоров оценивают собственную деятельность и составляют перечень навыков и компетенций, которые требуются для усиления роли совета директоров.

В большинстве европейских стран используется трехуровневая модель корпоративного управления: советы директоров, играющие ключевую роль в принятии стратегических решений и осуществлении контроля, не включают представителей государства; однако в компаниях есть специальные наблюдательные советы, роль которых состоит в надзоре за соблюдением государственных интересов (Рисунок 1 [8]). Таким образом, путем изменения структуры корпоративного управления делается попытка решить фундаментальные противоречия, связанные с государственной собственностью [9].

Figure 1. The role of the board in a three-layer governance structure

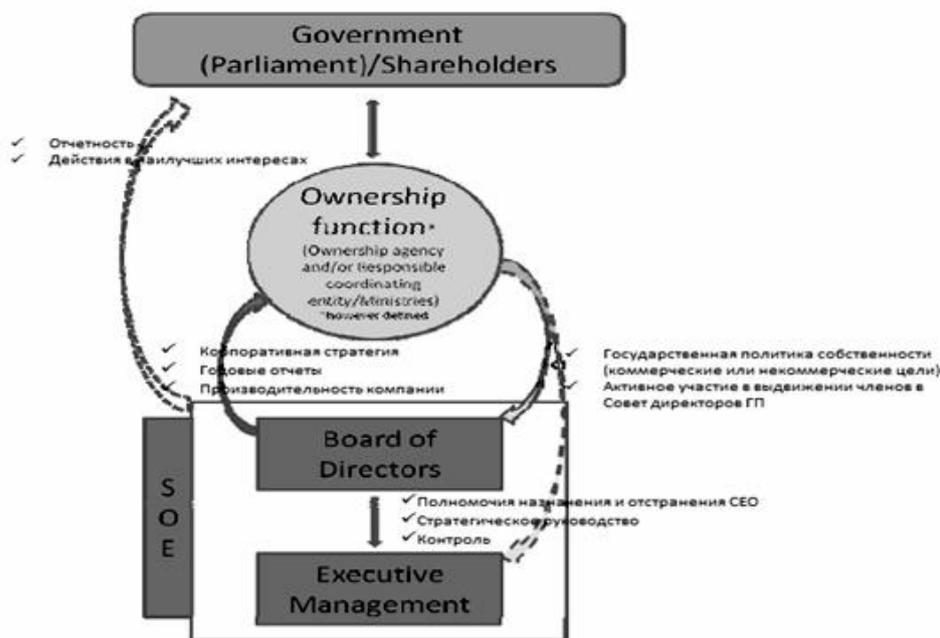


Рисунок 1. Трехуровневая модель корпоративного управления

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) представила работу группы по вопросам государственной собственности и приватизационной практики на тему «Совет директоров государственных предприятий: обзор национального опыта». В работе приведено исследование 26 стран с развивающейся и развитой экономикой, где проанализирован опыт управления советами директоров государственных предприятий.

Главная рекомендация Руководства SOE заключается в том, что совет директоров необходимо формировать таким образом, чтобы существовала возможность принятия «независимого и объективного решения». В большинстве стран Советы состоят из числа

государственных служащих, «независимых» директоров и лиц, на которых возложена задача представление интересов общества.

Ниже представлены данные по странам, отражающие некоторые принципы формирования советов директоров и их опыт за первое полугодие 2012 года:

Таблица 1

Страны	Назначение в Совет Директоров	Состав и принципы формирования (Государственные, Частные и Независимые)
Австрия	Назначения обычно осуществляется основным собственником, то есть министерством, в ведении которого находится организация. Исключение составляют агентства основной целью, которой является приватизация. В данном случае совет директоров сам выдвигает и назначает новых членов.	В совет директоров входят как государственные, так и независимые представители. Отсутствуют какие-либо нормативно/правовые ограничения. Как правило, член Совета директоров не может избираться более 10 раз.
Бельгия	Назначение осуществляется на основании Королевского указа по итогам совещания с членами Совета министров.	В совет директоров входят как государственные, так и независимые представители
Канада	Для государственных корпорации (нормативных) назначения в Совет производятся губернатором по рекомендации соответствующего министра, для Законодательной корпорации - выдвигаются министром.	В основном только независимые.
Финляндия	Члены Совета директоров избираются общим собранием акционеров (согласно Закону о компаниях). Государственные акции могут быть представлены Министром (иногда), Генеральным директором наделенного правом владения, OSD или его уполномоченным представителем.	Один член Совета назначается государственным сектором для представления стратегических интересов государства. Остальные являются независимыми. Министры, Члены Парламента и государственные служащие, занимающие высокие посты, не могут быть назначены в члены Совета директоров.
Франция	Для компаний, подпадающих под действие Закона Документа стратегического развития (которому принадлежит пакет акций), назначение в члены совета директоров осуществляется на основании приказа Министра. Для компаний с частичным государственным участием, назначение производится по итогам официального очередного общего собрания акционеров. Ответственность за выдвижение представителей государства возложена на Министра.	В члены Совета, представляющего интересы правительства, может быть выбраны кандидат от государственного сектора, или большинства общественных организаций.

Продолжение таблицы 1

Германия	Члены Совета директоров назначаются общим собранием акционеров. В государственных компания, где государство обладает правом выдвижения собственного кандидата в члены наблюдательного совета, право назначения остается за Министром, соответствующего направления.	Государство как акционер в некоторых случаях вправе назначить 1-2 членов наблюдательного совета. Как правило, сочетание между общественными, независимыми и представителями работников организации. Для крупных компаний (>500) сотрудники вправе назначать членов наблюдательного совета. В крупных компаниях (от 500 до 2000) представителями работников назначаются 1/3 независимых директоров. Для крупнейших компаний (> 2000) сотрудниками избирается 1/2 членов наблюдательного совета. (принцип одинаков как для частных, так и для государственных предприятий).
Израиль	Назначения осуществляются совместно с Министром финансов и Министром отрасли. Экзаменационная комиссия рассматривает всех назначенных лиц с целью подтверждения соответствия обязательным квалификационным требованиям.	Государственные служащие не могут составлять более чем две трети совета. В настоящее время 22% членов правления на госпредприятиях являются государственными служащими.
Италия	Выдвижение кандидатов в члены Совета и голосование осуществляется Министерством экономики и финансов. В некоторых госпредприятий избрание осуществляется совместно Министерством соответствующего сегмента.	Член Совета директоров государственных предприятий может занимать пост не более чем в пяти советах.
Корея	Совет директоров состоит из исполнительных и неисполнительных членов совета директоров. Что касается последнего, назначения осуществляются Министерством финансов и стратегии.	Предпочтений нет. Кандидаты могут быть из разных сфер – академия (научные работники), частные и государственные представители (последнее приветствуется)

Исходя из данных вышеуказанной таблицы, можно отметить, что во всех странах в компаниях с государственным участием вводятся представители государства. В ряде стран в госкомпаниях в составе совета директоров доминируют независимые директора: Великобритания, Швейцария, Швеция, Канада, Франция и др. В таких

странах как Турция, Мексика большинство совета директоров составляют государственные представители. Таким образом практически во всех представленных странах количество государственных чиновников в управленческом звене сокращено до минимума.

Анализ зарубежного опыта корпоративного управления в компаниях с государственным участием отражает следующие специфические черты:

– во многих развитых странах количественный состав представителей государства в советах директоров сводится к минимуму, за исключением стратегических предприятий;

– представители государства могут назначаться как государственными органами власти, так и избираться на общем собрании акционеров;

– к данной категории совета директоров применяются достаточно жесткие требования в отношении контроля за деятельностью, использования финансовых ресурсов, своевременного предоставления отчетов. При этом под особый контроль попадают сделки инсайдерского характера, конфликт интересов и т.п.;

– китайская модель корпоративного управления в компаниях с государственным участием специфична, что особенно проявляется в жесткой централизации системы управления и контроля в едином центре – Комитете Госсовета по контролю и управлению государственным имуществом.

Список литературы

All lists taken from the Fortune Global 500 list web page, available at <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/>, accessed on March 3, 2012

<http://www.forbes.com/global2000/>

International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 2(4) April 2013, Pages: 84-90, China's Experience in Reforming Its State-Owned Enterprises: Something New, Something Old and Something Chinese// Опыт Китая в реформировании госпредприятий: Что-то новое, что-то старое и что-то Китайское?

Wang, X, Tan, L and Zhou, J. The nature of the state-owned assets supervision and administration commission. Contemporary Finance & Economics 2005, 246(5): 49-52.

State-owned Assets Supervision and Administration Commission (SASAC), 2011. www.sasac.gov.cn

The Role of State-Owned Enterprises in the Chinese Economy. FAN Gang - Director, National Institute of Economic Research, Chief Researcher, China Center For International Economic Exchanges, Professor of Economics, Peking University and the Graduate School of Chinese Academy of Social Sciences, 2009

Nicholas C. HOPE - Director, Stanford Center for International Development (SCID) and its China Program.

Hastings, P. LLP. Enactment of the enterprise state-owned assets law. China Matters Newsletter, May 2009

Board of Directors of State-Owned Enterprises: An Overview of National Practices, 30-31 October 2012 OECD Conference Centre

[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/CA/SOPP\(2012\)](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DAF/CA/SOPP(2012)).

Кочетыгова Ю. «Экспансия государства: государство как управляющий» // Ведомости, 12.03.2007, №42 (1816).

THE FORMATION OF MANAGERS IN FOREIGN MODELS OF CORPORATE GOVERNANCE WITH THE STATE PARTICIPATION

J.P. Harchilava, A.G. Abdrakhmanova

FGOBU SEI HPE «Financial University under the Government of the Russian Federation», Moscow

The article describes the features of corporate governance in companies with state participation in foreign countries, including the board of directors and representatives of the state.

Keywords: *Corporate governance in companies with state participation, the board of directors, the Chinese model of corporate governance*

Об авторах:

ХАРЧИЛАВА Хвича Патаевич – к.э.н., доцент кафедры «Корпоративное управление» ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», e-mail: leorem@yandex.ru,

АБДРАХМАНОВА Алсу Габдилдаяновна – аспирант кафедры «Корпоративное управление» ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», e-mail: alsu.abdrakhmanova@gmail.com