

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ (НА
ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН)
STATE ADMINISTRATION OF ACTIVITY OF BOARD
MANAGEMENT OF STRATEGIC COMPANIES**

В настоящее время высшим политическим руководством страны осознана необходимость изменения системы государственного управления за счет привлечения бизнес- структур в процесс принятия и реализации управленческих решений. Одним из инструментов реализации данного принципа может быть не только развитие института государственно- частного партнерства, но и изменение существующей роли советов директоров в крупных компаниях, занимающих стратегическое положение в экономике региона.

В настоящее время институт совета директоров в западных странах является наиболее важным и авторитетным органом управления компанией. В России, и особенно Республике Татарстан, совет директоров часто играет лишь церемониальную роль и создается только с целью соблюдения действующего законодательства, при этом вся реальная власть принадлежит правлению или единоличному исполнительному органу компании.

Подобное распределение функций представляется неправильным по ряду причин. Во–первых, совет директоров обладает более широким спектром оценок деятельности компании, поскольку состоит из нескольких человек, как правило, экспертов соответствующей отрасли. Во– вторых, поскольку региональные холдинговые компании оказывают значительное влияние на экономику и социальную сферу Республики

Татарстан, то ответственность за принимаемые на корпоративном уровне решения существенно возрастает.

Вместе с тем, в настоящее время не существует утвержденного механизма оценки деятельности совета директоров. В 2008 году Кабинетом Министров Республики Татарстан была разработана Методика оценки деятельности советов директоров акционерных обществ с участием Республики Татарстан и работы членов этих советов. Однако данная Методика носит лишь рекомендательный характер.

При этом она является сильным и эффективным инструментом по оценке представителей Республики в советах директоров холдинговых компаний. Она составлена на основе применения Кодекса корпоративного поведения и обобщения наилучшей практики корпоративного управления ряда российских компаний. Методика не направлена на оценку экономической эффективности деятельности компании и не подменяет собой анализ ее финансово– хозяйственной деятельности. Методика включает 9 разделов, по которым проводится анализ и оценка деятельности совета директоров:

1. создание эффективной системы корпоративного управления;
2. определение стратегии развития компании;
3. обеспечение эффективного контроля финансово– хозяйственной деятельности общества;
4. защита прав акционеров и своевременное внесудебное разрешение корпоративных конфликтов;
5. обеспечение эффективной деятельности исполнительных органов компании, в том числе посредством осуществления контроля за ними;
6. формирование дивидендной политики;
7. обеспечение информационной открытости и прозрачности;
8. организационный аспект деятельности совета директоров;
9. итоговая оценка деятельности.

В основе оценки лежит опросный лист, для заполнения которого целесообразно провести интервью с руководством холдинговой компании, председателем и членами совета директоров, председателем ревизионной комиссии, аудиторами, а также акционерами. Оценка эффективности деятельности совета директоров осуществляется на основе 88 показателей, каждый из которых отражает определенный результат деятельности. Оценочные показатели разбиты на 2 категории: обязательные– характеризуют выполнение компанией общепринятых стандартов управления, и дополнительные– характеризуют выполнение обществом дополнительных стандартов. В таблице 1 представлено распределение баллов и оценочных показателей по разделам.

Таблица 1

Распределение баллов и оценочных показателей по разделам

	Общее число положительных баллов	Общее число штрафных баллов	Число оценочных показателей
Раздел 1	110	-42	16
Раздел 2	96	-48	6
Раздел 3	90	-27	15
Раздел 4	15	-5	2
Раздел 5	63	-24	12
Раздел 6	30	-20	3
Раздел 7	110	-45	20
Раздел 8	86	-29	14
ИТОГО	600	-240	88

В результате проводимой оценки предусмотрено три варианта итоговой резолюции– соответствие общепринятым требованиям, ниже

уровня общепринятых требований и превышение уровня общепринятых требований.

Вторая часть указанной методики посвящена оценке деятельности члена совета директоров компании с участием Республики Татарстан.

Оценка работы члена совета директоров производится по следующим аспектам:

- регулярность участия в заседаниях;
- инициирование вопросов в повестку дня заседаний и вариантов решения по ним;
- направление запросов о получении информации;
- профессиональная подготовка.

Эффективность деятельности оценивается вместе с активностью, но прямо от нее зависит. Даже при наличии активности члена совета директоров он может работать неэффективно, в частности предлагать неэффективные способы решения проблем, голосовать против принятия необходимых для компании решений и т.п.

Поэтому для повышения эффективности системы государственного управления и усиления роли межсекторного взаимодействия предлагается реализовать ряд принципиальных решений.

Во-первых, необходимо утвердить указанную методику оценки деятельности советов директоров акционерных обществ с участием Республики Татарстан и работы членов этих советов директоров в качестве обязательной для всех акционерных обществ.

Во-вторых, назначить ответственный контролирующий орган, который бы создавал комиссию для проведения анализа и оценки эффективности по данной методике и контролировал полученные результаты. В комиссию для оценки должны входить независимые эксперты в соответствующей отрасли хозяйства, не связанные с данным акционерным обществом и с правительством Республики Татарстан. Отчет

о результатах оценки должен предаваться широкой огласке через средства массовой информации, как и результаты и принятые меры в случае негативного заключения экспертной комиссии. В случае опубликования итогов анализа по указанной методике в средствах массовой информации негативная оценка комиссии будет существенно влиять на репутации конкретного человека, что также может быть стимулом по повышению эффективности работы.

В–третьих, распространить проведение оценки по данной методике на все предприятия с участием Республики Татарстан как напрямую, так и опосредовано. Так, в настоящее время доля Республики Татарстан во многих предприятиях передана в управление ОАО «Связьинвестнефтехим», которым на 100% владеет правительство. Данная мера позволяет обходить многие требования действующего законодательства в сфере контроля деятельности компании. Поэтому для более полного анализа эффективности предлагается контролировать и подобные ситуации.

В–четвертых, прописать дисциплинарную или административную ответственность членов советов директоров в случае неэффективного исполнения ими своих обязанностей. Поскольку члены совета директоров делегируются акционерами, а в данной ситуации в качестве акционера выступает Республика Татарстан, то неэффективная работа конкретного участника наносит ущерб не только коммерческим интересам, но и приносит убытки региону. В качестве наказания могут быть избраны такие меры, как отказ в выплате вознаграждения за участие в совете директоров, запрет на выдвижение кандидатуры в новый состав совета директоров и т.п.

Таким образом, описанный выше механизм государственного регулирования деятельности совета директоров в стратегических компаниях полностью вписывается в стратегию социально–

экономического развития региона. Поскольку значение подобных компаний для населения региона очень велико, указанная модель управления представляется актуальной и востребованной.

Список литературы/*References*

1. *Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон К.* Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е изд.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс». – 2007. – 800 с.
2. *Катъкало В.* Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та. – 2008. – 548 с.

Приложение

/Application

ЗАЯВКА НА УЧАСТИЕ В ОНЛАЙН ВИДЕОКОНФЕРЕНЦИИ**
«Развитие системы государственного и муниципального
управления»
12.12.12.
(APPLICATION FOR PARTICIPATION IN THE CONFERENCE)

1. Название работы
(Name of work)

Государственное регулирование деятельности советов директоров
стратегических компаний (на примере Республики Татарстан)

2. Название ВУЗа/организации *(Name of*
university / institution/ organization)

Казанский федеральный университет

3. Адрес /address
ВУЗа/организации
university/organization)

Россия, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Кремлевская,18

4. Телефон/ phone (

) **Факс/ fax (843) 233-71-09**

5. Сведения о каждом авторе (ФИО, гражданство, дата рождения, e-mail (обязательно!))
For information about each author (name, nationality, date of birth, e-mail (must!))

Роднянский Дмитрий Владимирович, Россия, 24.08.1985, drodnyansky@gmail.com