

**Яковлев Александр Юрьевич**д-р полит. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва**e-mail:** kafedragimu@ro.ru**ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
И КОНТРОЛЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ  
С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ**

**Аннотация.** Рассмотрены проблемные области в сфере корпоративного управления акционерными обществами с государственным участием (акции принадлежат Российской Федерации и субъектам федерации). По причине более сложной системы управления и контроля в государственных акционерных обществах по сравнению с частными для них характерно имеется значительно большее число проблем. Сделан вывод, что несмотря на сложности в управлении, нельзя утверждать, что государственный сектор изначально менее эффективный. Дано описание положения дел в обозначенной плоскости.

**Ключевые слова:** акционерное общество, акционерное общество с государственным участием, корпоративное управление, государственная сфера экономики.

**Yakovlev Alexander**Doctor of Political Sciences,  
State University of Management,  
Moscow**e-mail:** kafedragimu@ro.ru**PROBLEMS OF CORPORATE MANAGEMENT AND  
CONTROL IN JOINT-STOCK COMPANIES WITH  
STATE PARTICIPATION**

**Abstract.** The problem areas in the sphere of corporate management of joint-stock companies with state participation are considered (the stocks belong to the Russian Federation and subjects of the Federation). Due to the more complicated management and control system in state joint-stock companies in comparison with private companies, they are characterized by a much larger number of problems. It is concluded that despite the difficulties in management, it can not be argued that the public sector is initially less effective. How exactly is the situation in reality is described in this study.

**Keywords:** joint-stock company, joint-stock company with state participation, corporate management, state sphere of economy.

В современном мире, где практически любая система стремится к перманентному усложнению, корпоративная сфера не является исключением, в особенности управление государственными и муниципальными компаниями [2; 4; 9; 10]. Причины во многом кроются в сложности систем государственного и муниципального управления в целом [3; 1]. Все это неминуемо ведет к различным сбоям и проблемам, чему и посвящена настоящая работа.

Если давать краткую характеристику имеющимся в собственности Российской Федерации (далее – РФ) и субъектов федерации хозяйственных обществ, где большую часть составляют акционерные, их можно разделить на те, что находятся в прогнозных планах приватизации (их акции запланированы к продаже) и те, которые в них не включены. Важно отметить, что первые обладают рядом специфических черт, которые несут в себе дополнительную проблемную нагрузку.

Перейдем непосредственно к описанию проблем в управлении.

Значительное число акционерных обществ (около 1 700 в федеральной собственности и примерно столько же в собственности субъектов РФ), акции которых находятся в государственной собственности, требует внушительного числа кадров для занятия должностей членом советов директоров и ревизионных комиссий. Ввиду того, что по нормам российского законодательства в акционерном обществе необходимо формировать совет директоров и ревизионную комиссию, состоящие не менее, чем из 5 и 3 чел. соответственно, то для закрытия указанных позиций нужно в районе 30 тыс. чел., обладающих компетенциями в области корпоративного управления. По причине того, что это представляется затруднительным, органы государственной власти выходят из ситуации с помощью включения в составы органов управления и контроля акционерных обществ государственных служащих, причем нередко на каждого сотрудника приходится по 5-7, а иногда

и более организаций. При общей высокой загруженности госслужащим далеко не всегда удастся уделить должное внимание обществу, что влияет на качество исполнения ими своих обязанностей.

Для решения указанной проблемы на протяжении ряда лет применяют практику привлечения профессиональных директоров и независимых экспертов. Являясь в целом положительной, она периодически дает сбои, когда в органы управления и контроля за финансово-хозяйственной деятельностью попадают люди, формально относящиеся к выполнению своих обязанностей и не вникающие в происходящие в организациях. Это сводит на нет возможный положительный эффект от замены госслужащих.

Довольно высокая текучесть кадров на государственной службе, в особенности территориальных органах приводит к возникновению постоянной недоукомплектованности советов директоров и ревизионных комиссий, что увеличивает нагрузку на остальных членов органов. Имеет место формальное отношение к содержанию принимаемых документов со стороны сотрудников общества, и членов советов директоров. Отсутствует корреляционная зависимость между содержанием долгосрочной и среднесрочной программами развития, ключевыми показателями эффективности, годовыми бюджетами и итогами по финансовым годам, что позволяет менеджменту общества показывать ту выручку, которую она считает нужной, тратить полученные средства так, как ему видится, в том числе через неэффективные и непрозрачные закупки [5; 8].

Сложившаяся практика показывает, что значительное число единоличных исполнительных органов не заинтересовано в результатах деятельности обществ, что неминуемо ведет к низкой или отрицательной величине прибыли. Это отчасти объясняется искаженной мотивационной составляющей. Генеральный директор, осуществляющий ежедневную операционную деятельность, от которого в значительной степени и зависит финансовый результат, получает ежемесячную заработную плату, а также надбавки и премии как сотрудник общества в соответствии с условиями коллективного договора, никак не отражающими результаты работы, не зависящими от чистой прибыли. Одновременно с этим источником выплаты вознаграждений членам совета директоров и ревизионной комиссии выступает чистая прибыль, однако ревизионная комиссия практически не в состоянии повлиять на результат организации, так как преимущественно изучает произошедшее в предыдущий финансовый год. Члены совета директоров также получают вознаграждение только из чистой прибыли, но в силу их полномочий по законодательству и уставу и начала работы по прошествию половины финансового года серьезно повлиять на финансовый результат затруднительно. Это приводит к тому, что ряд членов советов директоров и членов ревизионных комиссий теряют интерес к организации и самоустраиваются от активного участия в ее жизни.

Нередки ситуации, когда членам советом директоров не представляется запрашиваемая ими документация, необходимая для взвешенного принятия решений. Подобное может иметь разное проявление – от полного игнорирования запросов до предоставления в усеченном виде, накануне рассмотрения какого-то вопроса, когда невозможно ознакомиться с материалами, присвоение грифа секретности, подготовка документации в печатном виде и отказ от ее отправки по электронной почте, что вынуждает члена совета директоров или ревизионной комиссии приезжать для ознакомления с материалами на территорию общества, что бывает затруднительным, особенно, если он проживает и работает в другом городе и пр.

В отдельных обществах имеет место использование имущества организации сотрудниками в целях извлечения личной выгоды или в интересах 3-х лиц (как физических, так и юридических). Форм воплощения указанного огромное количество – от нелегальной сдачи в аренду имущества (в основном, помещений, транспортных средств или оборудования) до создания параллельных юридических лиц с похожим названием по тому же юридическому адресу и перевод на них части договоров общества.

Широкое распространение получило завышение трат обществ на различные цели. Это может находить воплощение от избыточного штата до неэффективно организованных закупок, проводимых в избыточных объемах и по завышенным ценам [7; 8]. Стоит отметить, что «лишние» нанятые работники обходятся организации особенно дорого, так как на 1 руб. выплаченной заработной платы приходится отчислять еще 1/3 в фонды, а также нужно содержать штат обслуживающих сотрудников (дополнительные работники кадрового подразделения, бухгалтерии, хозяйственного обеспечения и пр.).

Для акционерных обществ, находящихся в планах приватизации, к уже отмеченным выше, можно прибавить также следующее.

В силу того, что неизвестна даже приблизительно дата выставления на продажу акций, общество и его органы управления пребывают в перманентном состоянии неопределенности. Существуют прогнозные планы

приватизации федерального имущества и государственного имущества субъектов федерации, куда также включена и продажа пакетов акций. Например, прогнозный план (программа) приватизации федерального имущества и основные направления приватизации федерального имущества на 2017-2019 гг., утвержденная распоряжением Правительства РФ от 08.02.2017 г. № 227-р. Однако, во-первых, планы именно прогнозные со всеми вытекающими последствиями. Во-вторых, им присуща высокая степень изменчивости – приведенный прогнозный план изменения вносятся в среднем раз в две недели. В-третьих, более конкретный срок выставления на продажу редко известен. В органе, занятом в сфере управления государственным имуществом (федеральным или субъекта РФ), составляются различные иные планы, графики продаж и пр., но они также приблизительны.

У значительной части обществ не отражен главный момент, касающийся их будущего, наличие организации в прогнозном плане приватизации, в основном стратегическом документе, долгосрочной программе развития. Настоящий факт дезориентирует органы управления и не позволяет акционеру извлекать максимальную выгоду от владения. Например, неясно как распоряжаться полученной чистой прибылью – направить максимальную ее величину на выплату дивидендов или вложить развитие основных средств. В первом случае акционер пополнит соответствующий бюджет. Во втором случае, если повысить стоимость основных средств, не факт, что вложенные средства дадут соответствующий рост цены акций, так как потенциальный покупатель может быть не готов заплатить большую сумму.

По причине того, что процесс приватизации состоит из довольно большого числа этапов, за время которых акционерное общество из прибыльного может трансформироваться в убыточное и даже обрести предбанкротное состояние. Примерно каждое 10-е государственное акционерное общество находится либо в стадии ликвидации (не ведет финансово-хозяйственную деятельность в силу того, что у него для этого не осталось необходимого имущества, которое различными способами было отчуждено) или банкротства (различных стадий – от наблюдения до конкурсного производства).

Нередко генеральный директор осуществляет действия, направленные на торможение процесса приватизации – не представляет (представляет не полностью) необходимые для проведения оценки документы, что отсрочивает момент выставления акций на продажу. Также некоторые генеральные директора совершают поступки, ведущие к еще более существенным негативным последствиям. Например, обременяют имущество, отчуждают активы, создают дефицит денежных средств и пр.

Указанный перечень, к сожалению, не исчерпывающий, но перечисленные сложности в управлении снижают эффективность корпоративного управления в государственных акционерных обществах, что ведет к ослаблению российской социально-экономической системы и не дает обеспечить необходимых экономический рост стране [6].

#### *Библиографический список*

1. Зотов, В. Б. Перспективы развития местного самоуправления в современных российских условиях // Муниципальная академия. – 2017. – № 1. – С. 4-12.
2. Козлова, С. В. Корпоративный аспект управления государственным имуществом / С. В. Козлова, А. А. Воронин // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2018. – № 2. – С. 29-47.
3. Милькина, И. В. Концессионные отношения в системе управления государственной собственностью в г. Москве // Вестник университета. – 2015. – № 6. – С. 141-146.
4. Милькина, И. В. Корпоративное управление в акционерных обществах с государственным участием: Монография / И. В. Милькина, Н. Н. Роговая, Л. В. Слезко. – М.: Издательский дом ГУУ, 2017. – 192 с.
5. Осипов, В. С. Институт государственных и муниципальных закупок в российской экономике / В. С. Осипов, И. И. Смотрицкая // Государственная служба и кадры. – 2016. – № 2. – С. 165-169.
6. Петрина, О. А. К вопросу об устойчивом развитии социально-экономических систем / О. А. Петрина, Е. В. Савкина // Вестник университета. – 2017. – № 2. – С. 37-41.
7. Смотрицкая, И. И. Проблемы и стратегические задачи развития института общественных закупок / И. И. Смотрицкая, О. В. Анчишкина, С. И. Черных // Проблемы прогнозирования. – 2017. – № 5. – С. 70-78.
8. Смотрицкая И.И., Черных С.И. Роль общественных закупок в решении задач стабилизации и развития российской экономики / И. И. Смотрицкая, С. И. Черных // Общество и экономика. – 2015. – № 4-5. – С. 125-136.

9. Яковлев А. Ю. Муниципальное образование как участник (акционер) хозяйственных обществ в Российской Федерации // Проблемы права. – 2018. – № 3. – С. 36-38.
10. Яковлев А. Ю. Муниципальные акционерные общества как экзотические плоды российской приватизации / А. Ю. Яковлев, Е. А. Копейкина // Социально-гуманитарные знания. – 2017. – № 6. – С. 161-168.

*References*

1. Zotov V. B. Perspektivy razvitiya mestnogo samoupravleniya v sovremennykh rossiyskikh usloviyakh [*Prospects for the Development of Local Self-Government in Modern Russian Conditions*], Munitsipal'naya akademiya, 2017, I. 1, pp. 4-12.
2. Kozlova S. V., Voronin A. A. Korporativnyy aspekt upravleniya gosudarstvennym imushchestvom [*Corporate aspect of state property management*], Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk, 2018, I. 2, pp. 29-47.
3. Milkina I. V. Kontsessionnyye otnosheniya v sisteme upravleniya gosudarstvennym imushchestvom v Moskve [*Concession relations in the system of state property management in Moscow*], Vestnik universiteta, 2015, I. 6, pp. 141-146.
4. Milkina I. V., Rogovaya N. N., Slezko L. V. Korporativnoye upravleniye v aktsionernykh obshchestvakh s gosudarstvennym uchastiyem [*Corporate management in joint-stock companies with state participation*]: Monograph. Moscow: GUU Publishing House, 2017. 192 p.
5. Osipov V. S., Smotrinskaya I. I. Institut gosudarstvennykh i munitsipal'nykh zakupok v rossiyskoy ekonomike [*Institute of State and Municipal Purchases in the Russian Economy*], Gosudarstvennaya sluzhba i kadry, 2016, I. 2, pp. 165-169.
6. Petrina O. A., Savkina E. V. Po voprosu ustoychivogo razvitiya sotsial'no-ekonomicheskikh [*On the issue of sustainable development of socio-economic systems*] // Vestnik universiteta, 2017, I. 2, pp. 37-41.
7. Smotrinskaya I. I., Anchishkina O. V., Chernykh S. I. Problemy i strategicheskiye zadachi razvitiya instituta obshchestvennykh zakupok [*Problems and strategic tasks of the development of the institution of public procurement*], Problemy prognozirovaniya, 2017, I. 5, pp. 70-78.
8. Smotrinskaya I. I., Chernykh S. I. Rol' obshchestvennykh zakupok v reshenii zadach stabilizatsii i razvitiya rossiyskoy ekonomiki [*The role of public procurement in solving problems of stabilization and development of the Russian economy*], Obshchestvo i ekonomika, 2015, I. 4-5, pp. 125-136.
9. Yakovlev A. Y. Munitsipal'noye obrazovaniye kak uchastnik (aktsioner) ekonomicheskikh kompaniy v Rossiyskoy Federatsii [*Municipal formation as a participant (shareholder) of economic companies in the Russian Federation*], Problemy prava, 2018, I. 3, pp. 36-38.
10. Yakovlev A. Y., Kopeikina E. A. Munitsipal'nyye aktsionernyye obshchestva kak ekzoticheskiye plody rossiyskoy privatizatsii [*Municipal joint-stock companies as exotic fruits of Russian privatization*], Sotsial'no-gumanitarnyye znaniya, 2017, I. 6, pp. 161-168.