

**Яковлев Александр Юрьевич**

д-р полит. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва

**e-mail:** kafedragimu@ro.ru

**ДИРЕКТИВЫ КАК ИНСТРУМЕНТ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация.** Освещены вопросы директивного голосования члена совета директоров (наблюдательного совета) как представителя собственника (акционера) в хозяйственных обществах. Этот инструмент корпоративного управления наиболее распространен в компаниях с государственным участием, в особенности акционером которых выступает Российская Федерация. Использование директив неоднозначно. Среди основных аргументов за его применение выступает снижение рисков принятия членами коллегиального органа управления решения, идущего вразрез с интересами акционера (участника) общества.

**Ключевые слова:** директива, акционерное общество, акционерное общество с государственным участием, корпоративное управление, совет директоров.

**Yakovlev Alexander**

Doctor of Political Sciences,  
State University of Management,  
Moscow

**e-mail:** kafedragimu@ro.ru

**DIRECTIVES AS A TOOL FOR CORPORATE  
MANAGEMENT**

**Abstract.** This article is devoted to the issues of directive voting of a member of the board of directors (supervisory board) as a representative of the owner (shareholder) in economic societies. This instrument of corporate governance is most widespread in companies with state participation (in particular, whose shareholder is the Russian Federation). The use of directives is ambiguous. Among the main arguments for its application is the reduction of risks of the adoption by members of the collegial body a decision that runs counter to the interests of the shareholder (participant) of the company.

**Keywords:** directive, joint-stock company, joint stock company with state participation, corporate management, board of directors.

Каждая область научного знания и практика ее применения с течением времени претерпевает определенные трансформационные изменения. Не стоит на месте и корпоративное управление как в России, так и за рубежом. Появляются новые институты и инструменты корпоративного управления в частных, государственных и муниципальных компаниях [4; 7; 9; 13].

Изменения обусловлены самыми различными причинами и касаются совершенно разных областей. Это могут быть вопросы подбора и обучения персонала, поиска оптимальной организационной структуры, функциональной, численной оптимизации и пр. [8]. В данном отношении более мобильными являются частные организации, руководство которых с большей охотой идет на внедрение различных инноваций в управлении. Значительно меньше изменений претерпевают управленческие алгоритмы в юридических лицах с государственным и муниципальным участием, в особенности когда речь идет о такой форме коммерческих организаций, как унитарные предприятия [3; 6; 14]. При этом, стоит отметить, что и в управлении государственными и муниципальными организациями есть сферы, где происходят перманентные изменения – закупки, от эффективности которых в значительной степени зависит финансовый результат их деятельности [11; 12].

Статья посвящена такому инструменту корпоративного управления, как директивы, получившему в российской практике довольно широкое распространение, в особенности в государственных компаниях (в муниципальной сфере встречается реже в силу меньшей распространенности участия муниципальных образований в хозяйственных обществах), хотя и некоторые частные компания берут директивный метод на вооружение [5].

Говоря о директивах, директивных указаниях или директивном голосовании, прежде всего, определимся, что это такое. В Российской Федерации (далее – РФ) отсутствует четкое нормативно-правовое закрепление исследуемого нами понятия [1]. Содержательно директива представляет собой письменные указания для конкретного или конкретных представителей собственника (акционера) о необходимых к выполнению

действиях. В корпоративном управлении это преимущественно касается следующих 2-х случаев. Первый – представление позиции акционера на общем собрании акционеров, в частности, голосование по вопросам повестки дня. Вариацией может служить голосование представителя на собрании участников общества с ограниченной ответственностью. Второй – голосование членами совета директоров (наблюдательного совета) по вопросам повестки дня заседания соответственно совета директоров или наблюдательного совета. Именно он будет нас интересовать, так как именно находится в плоскости корпоративного управления.

Необходимость появления директив обусловлена рядом причин. Среди наиболее существенных можно выделить желание снизить риски утраты контроля над обществом и формальное исключение (на практике можно встретить голосование членом совета директоров иначе, нежели указано в директиве) возможности голосования вопреки интересам акционера, сформированном в уполномоченном органе власти.

Говоря о плюсах и минусах директивного голосования, необходимо отметить, что это весьма дискуссионный вопрос, и для того, чтобы не уйти в сторону, углубившись в аргументы, высказываемые в обоих направлениях, аккумулируя, приведем основные «за» и «против». К положительным моментам директив относят, главным образом, те, что были отмечены в причинах появления директив, к отрицательным – невозможность голосования члена совета директоров на основании собственного опыта, знаний и понимания ситуации.

Директива предписывает как голосовать по конкретному вопросу повестки дня заседания совета директоров (наблюдательного совета). Также, если директива по директивному вопросу отсутствует, то представитель соответствующего акционера голосует «против» (такая норма закрепляется в нормативном акте, регулирующем вопросы исполнения полномочий членами коллегиального органа управления).

Важным моментом относительно директив является то, что они касаются лиц, относящихся к так называемым представителям интересов соответствующего акционера или профессиональным поверенным (например, РФ, субъекта федерации), но распространяются на людей, наделенных статусом «независимых директоров», которые по всем вопросам имеют возможность голосовать в соответствии с внутренним чувством (основанным, правда, на букве закона) и в соответствии с интересами государства и общества.

Документы по исследуемому нами вопросу имеются как на федеральном уровне, так и в субъектах и муниципальных образованиях. Федеральным актом выступает положение об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие РФ в управлении акционерными обществами («золотой акции») [2].

На федеральном уровне директивы, как правило, выдаются Федеральным агентством по управлению государственным имуществом и его территориальными органами, Управлением делами Президента Российской Федерации и Министерством обороны РФ. Последние дают обязательные указания компаниям, управлять которыми они были уполномочены. В некоторых случаях это могут быть иные органы. В частности, Министерство РФ по развитию Дальнего Востока в отношении АО «Корпорация развития Дальнего Востока», Министерство РФ по делам Северного Кавказа для АО «Корпорация развития Северного Кавказа» и АО «Курорты Северного Кавказа», Министерство транспорта РФ для АО «Государственная транспортная лизинговая компания», Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору для АО «ВО «Безопасность» и т. д. Иногда права выдачи директив передаются даже не органам исполнительной власти, а государственным корпорациям (наиболее часто ГК «Ростех», затем по частоте ГК «Росатом», после ГК «Роскосмос»). Главным образом, госкорпорации выполняют данные функции в отношении обществ, акции которых находятся в федеральной собственности и подлежат передаче соответствующей корпорации в качестве имущественного взноса РФ или внесению в качестве вклада в их уставный капитал.

Если говорить в целом о таком виде коммерческих организаций, как акционерные общества с участием РФ (общества с ограниченной ответственностью в структуре федеральной собственности значительно менее распространены), то директивы представителям интересов РФ в совете директоров (по каким-то причинам в акте Правительства РФ отсутствует упоминание о том, что директивы могут выдаваться не только членам совета директоров, но и наблюдательных советов, так как в ряде акционерных обществ коллегиальный орган управления именуется так) выдаются по следующим вопросам повестки дня заседаний (п. 17 выше приведенного положения):

- утверждение повестки дня общего собрания акционеров (как годового, так и внеочередного);
- увеличение уставного капитала общества путем размещения обществом дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций;

- образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий;
- рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;
- принятие решений об участии и о прекращении участия в других организациях;
- согласие на совершение или последующее одобрение сделок;
- избрание (переизбрание) председателя совета директоров;
- приобретение дочерним или зависимым хозяйственным обществом акций (долей в уставном капитале) других хозяйственных обществ, в том числе при их учреждении;
- иным вопросам в целях исполнения поручений и указаний Президента России, поручений Председателя или Первого заместителя Председателя Правительства РФ [2].

Необходимо сказать, что ряд пунктов относится к представителям коллегиального органа управления только в случае, если уставом соответствующий вопрос отнесен к компетенции совета директоров (наблюдательного совета).

Как можно заметить, директивными являются наиболее важные вопросы, способные оказать существенное влияние на будущее организации. При этом они касаются совершенно разных аспектов: органов управления компании (назначение и прекращение полномочий генерального директора, избрание председателя совета директоров); имущества (согласование или одобрение сделок); финансово-хозяйственной деятельности; участия в иных организациях и управлении ими; подведения итогов деятельности общества (утверждение повестки дня общего собрания акционеров, дивиденды).

В федеральном акте имеется формулировка, позволяющая выдавать директивы по иным вопросам в целях исполнения поручений и указаний высших должностных лиц государства. Однако на практике орган, уполномоченный на выдачу директив, периодически дает директивы по иным вопросам. Порой директивы касаются даже такого вопроса, как назначение секретаря совета директоров (корпоративного секретаря), а именно голосование за определенного кандидата. Также в перечень директивных не входят некоторые вопросы, радикально влияющие на будущее организации. В частности, утверждение долгосрочной программы развития, способной в зависимости от ее содержания повести компанию как в «светлое будущее», так и загнать в тупик. Долгосрочная программа развития выступает и опорной точкой для весьма важных документов (ключевые показатели эффективности, бюджет и пр.).

Подводя итог, необходимо отметить, что директивы (директивное голосование), как и любой иной инструмент, приводит к положительным результатам при его умелом и умеренном использовании и наоборот. По какому пути пойдет российское корпоративное управление в данном вопросе и каким образом это отразится на развитии тех или иных отраслей экономики, покажет время [10].

#### *Библиографический список*

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 19.07.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная система Консультант Плюс <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 05.10.2018).
2. Постановление Правительства РФ от 03.12.2004 № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами («золотой акции»)» (ред. от 03.02.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная система Консультант Плюс <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 05.10.2018).
3. Балаева, П. А. Актуальные проблемы реорганизации унитарных предприятий города Москвы / П. А. Балаева, И. В. Милькина // Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе: Материалы Международной научно-практической конференции. – М.: ГУУ, 2016. – С. 30-32.
4. Зотов, В. Б. Перспективы развития местного самоуправления в современных российских условиях // Муниципальная академия. – 2017. – № 1. – С. 4-12.
5. Информационно-образовательный портал «Государственное и муниципальное управление» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gimurfg.ru/> (дата обращения: 05.10.2018).
6. Козлова, С. В. Государственное управление земельно-имущественными отношениями. Дисфункции и риски // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3. – С. 99-103.
7. 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.

8. Ленчук, Е. Б. Роль науки и образования в решении задач новой индустриализации // Экономическое возрождение России. – 2018. – № 1. – С. 16-22.
9. 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.
10. Новая промышленная политика России в контексте обеспечения технологической независимости / Под ред. Е.Б. Ленчук. – СПб.: Алетея, 2016. – 336 с.
11. Осипов В. С. Институт государственных и муниципальных закупок в российской экономике / В. С. Осипов, И. И. Смотрицкая // Государственная служба и кадры. – 2016. – № 2. – С. 65-169.
12. 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.
13. Яковлев, А. Ю. Муниципальное образование как участник (акционер) хозяйственных обществ в Российской Федерации // Проблемы права. – 2018. – № 3. – С. 36-38.
14. 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. Federal'nyi zakon ot 26.12.1995 № 208-FZ «Ob aktsionernykh obshchestvakh» (red. ot 19.07.2018) [*Federal Law dated 26.12.1995 № 208-FZ «On Joint Stock Companies» (ed. of 19.07.2018)*]. Available at: <http://www.consultant.ru> (accessed 05.10.2018).
2. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 03.12.2004 № 738 «Ob upravlenii aktsiyami otkrytykh aktsionernykh obshchestv v federal'noy sobstvennosti i ispol'zovanii spetsial'nogo prava na uchastie v upravlenii aktsionernymi obshchestvami («zolotoi aktsiyei»)» (red. ot 03.02.2018) [*The order of the Government of the Russian Federation dated 03.12.2004 № 738 «On the management of shares of open joint-stock companies in federal ownership and the use of the special right to participate in the management of joint-stock companies («golden share») by the Russian Federation» (ed. of 03.02.2018)*]. Available at: <http://www.consultant.ru> (accessed 05.10.2018).
3. Balaeva P. A., Milkina I. V. Aktual'nye problemy reorganizatsii unitarnykh predpriyatii goroda Moskvy [*Actual problems of re-organization of unitary enterprises in Moscow*] Rol' mestnogo samoupravleniya v razvitii gosudarstva na sovremennom etape: Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [*The role of local government in the development of the state at the current stage: Materials of the International Scientific and Practical Conference*]. Moscow, GUU, 2016, pp. 30-32.
4. 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 [*Municipal Academy*], 2017, I. 1, pp. 4-12.
5. Informatsionno-obrazovatel'nyi portal «Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye» [*Information and educational portal «State and municipal governance»*]. Available at: <http://gimyrf.ru/> (accessed 05.10.2018).
6. Kozlova S. V. Gosudarstvennoye upravleniye zemel'nymi i imushchestvennymi otnosheniyami. Disfunktsii i riski [*State management of land and property relations. Dysfunctions and risks*]. *Economica i predprinimatelstvo* [*Economics and entrepreneurship*], 2015, I. 3, pp. 99-103.
7. Kozlova S. V., Voronin A. A. Korporativnyi aspekt upravleniya gosudarstvennym imushchestvom [*Corporate aspect of state property management*]. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoi akademii nauk*, 2018, I. 2, pp. 29-47.
8. Lenchuk E. B. Rol' nauki i obrazovaniya v reshenii zadach novoi industrializatsii [*The role of science and education in solving the problems of the new industrialization*]. *Ekonomicheskoye vozrozhdeniye Rossii*, 2018, I. 1, pp. 16-22.
9. 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.
10. New industrial policy of Russia in the context of ensuring technological independence [*Novaya promyshlennaya politika Rossii v kontekste obespecheniya tekhnologicheskoi nezavisimosti*] / Ed. E.B. Lenchuk. SPb: Aletheia, 2016. 336 p.
11. Osipov V. S., Smotrinskaya I. I. Institut gosudarstvennykh i munitsipal'nykh zakupok v rossiyskoi ekonomike [*Institute of State and Municipal Purchases in the Russian Economy*]. *Gosudarstvennaya sluzhba i kadry*, 2016, I. 2, pp. 165-169.
12. 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.
13. Yakovlev A. Y. Munitsipal'noye obrazovaniye kak uchastnik (aktsioner) ekonomicheskikh kompanii v Rossiyskoi Federatsii [*Municipal formation as a participant (shareholder) of economic companies in the Russian Federation*]. *Problemy prava*, 2018, I. 3, pp. 36-38.
14. Yakovlev A. Y., Kopeikina E. A. Munitsipal'nyye aktsionernyye obshchestva kak ekzoticheskiye plody rossiyskoi privatizatsii [*Municipal joint-stock companies as exotic fruits of Russian privatization*]/ *Sotsial'no-gumanitarnyye znaniya* [*Social and humanitarian knowledge*], 2017, I. 6, pp. 161-168.