



АГЕНТСТВО
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
**АГЕНТСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ**
ПО ПРОДВИЖЕНИЮ НОВЫХ
ПРОЕКТОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Новый Арбат ул., д. 36/9, Москва, 121099,
Тел.: +7 (495) 690-91-29, Факс: +7 (495) 690-91-39
<http://www.asi.ru>, e-mail: asi@asi.ru

Правительство
Российской Федерации

«14» апреля 2015 г. Исх. № 1576-04-22/АСИ

О практике корпоративного управления
в хозяйственных обществах с участием
Российской Федерации

Поручение Правительства
Российской Федерации от 23.01.2015
№ ДМ-П8-300, пункт 3

Во исполнение пункта 3 поручения Правительства Российской Федерации от 23.01.2015 № ДМ-П8-300 автономная некоммерческая организация «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее – Агентство) сообщает следующее.

Агентством в соответствии с соглашением с Росимуществом от 22.06.2013 с целью координации усилий в развитии экономики страны, реализации приоритетных национальных инновационных проектов, создания благоприятных условий для ведения предпринимательской деятельности, а также снятия барьеров для развития предпринимательства в Российской Федерации инициирован системный проект «Профессиональное сообщество директоров «Директориум» (далее – НП «Директориум»). Названное сообщество провело анализ практики корпоративного управления в хозяйственных обществах с участием Российской Федерации, выявило ряд финансово-экономических рисков в деятельности таких обществ и подготовило предложения по их снижению.

Полагаю, что реализация предложений НП «Директориум» будет способствовать формированию действенного механизма управления и контроля в компаниях с государственным участием.

Прошу поддержать.

Приложения: 1. Результаты анализа практики корпоративного управления в хозяйственных обществах с участием Российской Федерации и предложения НП «Директориум» на 6 л. в 1 экз.
2. Отчет о проведении диагностики финансового состояния акционерных обществ, учредителем которых выступает Российская Федерация на 91 л. в 1 экз.



А.С.Никитин

Результаты анализа практики корпоративного управления в хозяйственных обществах с участием Российской Федерации и предложения НП «Директориум».

Существующие практики управления в хозяйственных обществах с участием Российской Федерации (далее – Общества) сдерживают развитие реального сектора экономики и легитимизируют неэффективные подходы в управлении и контроле как со стороны органов власти, так и со стороны руководителей Обществ.

Одновременно, в ряде случаев руководством Обществ продолжается деятельность, влекущая утрату Обществами принадлежащих им активов, в том числе недвижимого имущества, денежных средств и технологий. Отсутствует профессиональное системное взаимодействие акционера и его представителей с оперативными подразделениями, органами следствия и судами в вопросах, связанных с предупреждением и возмещением экономического ущерба.

Результаты проведенного анализа позволяют сделать следующие выводы.

1. Сохраняется устойчивая динамика по снижению показателей финансово-хозяйственной деятельности обществ.
2. Государство зачастую выступает номинальным держателем акций обществ, а не ответственным собственником, при этом лицами, извлекающими основной доход из деятельности Обществ, являются руководители и отдельные работники обществ.
3. Отсутствует устойчивая практика предупреждения и возмещения экономического ущерба, причиненного действиями руководства Обществ.
4. Отсутствует комплексная и дифференцированная оценка профессионального уровня кандидатов при их избрании в органы управления и контроля Обществ.
5. Отсутствует системный подход к выплате вознаграждений членам коллегиальных органов управления и контроля Обществ и, как следствие, отсутствует мотивация их деятельности.
6. Процедуры формирования списков кандидатов в члены советов директоров проходят непрозрачно, кандидаты отбираются по неформализованным

критериям, мнение общественно-профессиональных сообществ в подавляющем большинстве случаев не влияет на процедуры отбора и назначения в компании специального перечня, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 23 января 2003 г. № 91-р (далее – Специальный перечень 91-р).

7. Положения государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом», призванные обеспечивать интенсивное развитие экономики, исполняются формально, а выполнение наиболее значимых мероприятий необоснованно отложено до 2018 года.
8. Коллегиальные органы управления и контроля, несмотря на наличие соответствующих требований в законодательстве, не способны обеспечивать и поддерживать качество долгосрочных программ развития, инновационных и инвестиционных программ.
9. Институт директив при подготовке решений федеральными органами исполнительной власти не является оптимальным инструментом, поскольку является, по сути, скорее административным, а не управленческим и экспертным, при этом должностные лица, причастные к подготовке директив по решениям, повлекшим ущерб для обществ, не несут какую-либо ответственность.

Кроме того, из 500 действующих акционерных обществ со 100% участием Российской Федерации более 43% не исполняют требования о раскрытии информации, предусмотренные Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

Рентабельность активов акционерных обществ со 100% пакетом акций, принадлежащим Российской Федерации, не входящих в Специальный перечень 91-р, за 2013 год в среднем составляет 3,5%. Рентабельность активов акционерных обществ с участием Российской Федерации, входящих в Специальный перечень 91-р, за 2013 год составляет в среднем 3,1%, что заметно ниже ключевой ставки и инфляции в указанный период (отчет о проведении диагностики финансового состояния акционерных обществ, учредителем которых выступает Российская Федерация, прилагается).

Учитывая изложенное, профессиональное сообщество директоров «Директориум» (далее – НП «Директориум») предлагает изменить подход в области управления государственным имуществом по следующим направлениям.

I. Повышение уровня компетенции и квалификации членов коллегиальных и исполнительных органов в рамках развития специализированного профессионального стандарта, сертификации и обучения.

Предлагаем рассмотреть возможность поручить Росимуществу совместно с Общественными организациями создать научно-образовательный кадровый центр, предусмотрев следующее.

1. Внедрить в 2015 году разработанный НП «Директориум» профессиональный стандарт «Член коллегиального органа управления юридического лица с государственным участием» (далее – Профстандарт).

2. Утвердить процедуру оценки и сертификации на соответствие требованиям Профстандарта.

3. Провести оценку и сертификацию всех членов советов директоров и генеральных директоров в акционерных обществах, основным акционером которых является Российская Федерация, с обязательным прохождением, в дистанционной или очной форме, процедур оценки и обучения, за исключением акционерных обществ Специального перечня 91-р и стратегических обществ из перечня, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 4 августа 2004 г. № 1009 «Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ».

4. Провести оценку и сертификацию всех членов советов директоров и генеральных директоров в акционерных обществах Специального перечня 91-р и стратегических обществ из перечня, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 4 августа 2004 г. № 1009 «Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ», по отдельному распоряжению Правительства Российской Федерации. Решение о проведении и о результатах оценки и сертификации докладывать Президенту Российской Федерации и Правительству Российской Федерации.

II. В области организации деятельности по отбору генеральных директоров и членов коллегиальных органов акционерных обществ с государственным участием.

Поручить Правительству Российской Федерации подготовить и принять в установленном порядке специальное постановление, предусматривающее следующие изменения.

1. Создать комиссию при Правительстве Российской Федерации по отбору членов органов управления и контроля Обществ, за исключением акционерных обществ Специального перечня 91-р, и стратегических обществ из перечня, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 4 августа 2004 г. № 1009 «Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ».

2. Предусмотреть, что создаваемая комиссия становится единым органом, координирующим кадровую политику в обществах, основным акционером которых является Российская Федерация, за исключением акционерных обществ Специального перечня 91-р, и стратегических обществ из перечня, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 4 августа 2004 г. № 1009 «Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ».

3. Предусмотреть, что в рамках своих полномочий комиссия формирует позицию государства в части избрания членов советов директоров и ревизионных комиссий, а также назначения руководителей Обществ. Решения комиссии должны быть обязательными для федеральных органов исполнительной власти.

4. В отношении акционерных обществ из Специального перечня 91-р и стратегических обществ из перечня, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 4 августа 2004 г. № 1009 «Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ», комиссия вправе по своей инициативе направлять предложения в Правительство Российской Федерации и Администрацию Президента Российской Федерации.

III. Гражданский и общественно-профессиональный контроль и участие общественных институтов в сфере управления федеральной собственностью.

Поручить Росимуществу совместно с Общественными организациями проработать следующие инициативы.

1. Сформировать реестр аккредитованных общественно-профессиональных организаций или саморегулируемых организаций в области отбора, оценки, обучения, консультирования, страхования ответственности представителей государства в органах управления обществ.

2. Делегировать функции по подбору и обучению представителей государства в органах управления Обществ от Росимуществу к аккредитованным общественно-профессиональным организациям или саморегулируемым организациям.

3. Ввести в практику управления ГУП коллегиальный орган управления – наблюдательный совет, с приданием ему функций совета директоров и ревизионной комиссии, чтобы уже сейчас начать общественный и профессиональный контроль над их деятельностью.

4. Обеспечить наличие независимых директоров в дочерних и зависимых обществах государственных корпораций в соответствии с положениями «Кодекса корпоративного управления».

IV. Сфера оплаты труда.

1. Установить критерии распределения Обществ по группам и нормативные критерии оплаты работы представителей государства в органах управления обществ для каждой группы.

2. Установить, что при приватизации Обществ, представителям государства и руководителям обществ выплачивается дополнительное вознаграждение при превышении фактической цены продажи над оценочной стоимостью.

3. В случае отсутствия прибыли у Общества, финансирование оплаты труда представителей государства в органах управления Общества осуществлять из федерального бюджета за счет перераспределения средств, предусмотренных государственной программой Российской Федерации «Управление федеральным имуществом».

V. В целях повышения уровня контроля в Обществах принять меры по внедрению правовых механизмов предупреждения и возмещения экономического ущерба.

1. Поручить Росимуществу совместно с Общественными организациями и Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации организовать постоянную работу по мониторингу и анализу системы обеспечения финансовой безопасности и внутреннего контроля в Обществах, а также на постоянной основе проводить мероприятия по сертификации служб внутреннего контроля в Обществах с учетом требований Федерального закона от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» и информационного письма Росимущества от 11 декабря 2013 г. № ОД-08/58104.

2. Поручить Росимуществу совместно с Общественными организациями и Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации разработать и внедрить процедуру эффективного взаимодействия с оперативными подразделениями и органами следствия, предусмотрев возможность отбора специалистов для представления интересов Российской Федерации в уголовном процессе, в целях реализации всего комплекса мер, направленных на обеспечение возмещения экономического ущерба, в том числе во внесудебном порядке.

VI. Пилотные регионы и отрасли.

Поручить Министерству Российской Федерации по делам Крыма, Министерству Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Министерству экономического развития Российской Федерации подготовить предложения по пилотным проектам улучшения качества корпоративного управления в Обществах на территории Крымского федерального округа и Дальневосточного федерального округа, а также в компаниях, вошедших в перечень системообразующих организаций, претендующих на получение финансовой помощи от государства.

Принятие данных мер будет способствовать формированию действенного механизма управления и контроля в компаниях с государственным участием для обеспечения устойчивого развития экономики и социальной стабильности.

Выступление А.А. Рындина перед Председателем Правительства РФ

Тема выступления: Повышение эффективности деятельности предприятий с государственным участием членами Профессионального сообщества директоров «Директориум».

В июле 2013 года по рекомендации Профессионального сообщества директоров «Директориум» я был избран Председателем совета директоров ОАО «ОПХ ПЗ «Ленинский путь». Предприятие находилось в плане приватизации на 2013 год, поэтому я начал работу по повышению его инвестиционной привлекательности.

В связи с существенным снижением урожайности культур в 2013 году, я провел анализ деятельности предприятия за последние 10 лет, установил причины спада и провел следующие мероприятия:

Обязал руководителя общества начать судебные разбирательства по возврату 5 МТФ, проданных с нарушением законодательства по заниженной в четыре раза цене, провел заседание совета директоров с приглашением сотрудников Минсельхоза, Росимущества и членов ревизионной комиссии, на котором уменьшил полномочия руководителя по крупным сделкам, утвердил структуру севооборота до 2016 год, позволяющую получить максимальную прибыль.

В момент приема заявок от покупателей пакетов акций провел встречи с потенциальными инвесторами и предоставил им актуальную информацию о деятельности предприятия и перспективах его развития. В результате предприятие было продано за 1,5 миллиарда рублей, что на 810 млн. дороже первоначальной цены аукциона.

Хочу обратить Ваше внимание, что данный результат достигнут благодаря командной работе членов нашего Профсообщества, которые составили большинство в совете директоров и обеспечили оперативное принятие необходимых решений.

Это не единственный пример успешной работы Профсообщества, созданного в рамках соглашения между Агентством стратегических инициатив и Росимуществом. На сегодня «Директориум» объединяет более 600 профессионалов, четверть из которых избраны в советы директоров и ревизионные комиссии 286 предприятий с государственным участием, в том числе в 17 стратегических предприятий списка 91-р.

Отличительными особенностями Директориума являются:

1. Действующая система обучения, развития и наставничества. На этой площадке («Точка кипения» АСИ) еженедельно проводятся занятия «Корпоративного университета» Профсообщества по девяти компетенциям, необходимым для работы профессионального директора¹

¹ Основы законодательства, Маркетинг и стратегия, Финансовый менеджмент и анализ, Управление персоналом, управление рисками, КСО и устойчивое развитие, внутренний контроль, внутренний аудит, внешний аудит

2. Для объективной оценки знаний членов советов директоров по данным компетенциям разработан профессиональный стандарт «Член совета директоров хозяйственного общества» и механизм сертификации.
3. Уникальный информационно-консалтинговый портал (Turbodirector.ru), обеспечивающий цикл подготовки директоров и проверку их знаний. Также портал обеспечивает консалтинговую он-лайн поддержку от лучших специалистов.
4. Наличие института «Отраслевых кураторов», являющимися отраслевыми экспертами и координирующими работу профессиональных директоров в подведомственных обществах и взаимодействие с ФОИВ.

Мы верим в механизмы «мягкой силы», коммуникации. В этой связи обращаюсь к Вам с просьбой от имени всего Профессионального сообщества создать условия для участия наших отраслевых кураторов в системе принятия решений по стратегическим вопросам отраслевой политики. Имеется в виду их участие в экспертизе нормативно-правовых актов, в комиссиях по отбору ЕИО подведомственных обществ, содействие в реализации отраслевых проектов и экспертизе технических заданий в рамках целевых программ. Данные функции отраслевые кураторы могли бы осуществлять в качестве советников по взаимодействию с профсообществами на общественных началах. Есть второй вариант - назначить их на позиции заместителей руководителей общественных советов при ФОИВ.

Уникальная особенность «Директориума» заключается ещё и в том, что сюда привлекаются молодые энергичные профессиональные кадры с внутренним стержнем, желающие сделать что-то на пользу страны. Продвижение лидеров, создание возможностей для их самореализации, организация «социальных лифтов» - являются важнейшими нашими задачами. Пользуясь случаем, передаю Вам список актива Профсообщества – людей, которые доказали свою результативность и ответственность в сфере управления государственным имуществом и других проектах АСИ. Уверен, что они принесут огромную пользу на ответственных позициях в сфере государственного управления и на предприятиях госсектора.

Также хотим пригласить Вас и членов Правительства РФ 23 сентября 2014 на Форум «Актуальные вопросы управления государственной собственностью», организатором которого является АСИ при содействии НП «Директориум».