

Корпоративное управление в госкомпаниях: между государством и управлением

{ Светлана Авдашева,
НИУ ВШЭ

- ⌘ Какую роль исполняют «лучшие практики» там, где они её исполняют?
- ⌘ Во всех ли ситуациях «лучшие практики» действительно оказываются лучшими?
- ⌘ Окажутся ли они таковыми в современной России?

Актуальны ли для России «лучшие практики»?

- ⌘ Все «лучшие практики» корпоративного контроля стран ОЭСР предназначены для того, чтобы в компаниях с госучастием поиграть в игру «если бы у меня был хозяин»
- ⌘ Роль совета директоров и структура советов (), независимые директора (нет – директивам, да – дискреции), комитеты в советах, стимулирующие контракты менеджеров, общественные советы как симулякр собственника
- ⌘ Значит, лучший дизайн «игры» - как в частных компаниях

Зачем кому-то «лучшие практики»?

- ⌘ Чем более централизован контроль, тем лучше?
- ⌘ Чем ближе к государству, тем лучше?
- ⌘ Примеры *реально* высокой роли совета директоров?
- ⌘ Примеры *реально* высокой роли миноритарных собственников?

А как в российских частных компаниях?

- ⌘ Обследование промышленных предприятий в странах Европы в период кризиса
- ⌘ P-J Engelen, M. van Essen (2012), 26 стран, около 1200 компаний
- ⌘ «Хорошие практики» в частных компаниях (защита миноритариев, представительство неисполнительного менеджмента в советах, контроль конфликтов интересов) *в лучшем случае не помогают в период кризиса*

Отсутствие «хороших практик»
может быть не страшно-1

- ⌘ Fahlenbrach, Stulz Bank CEO incentives and the credit crisis (2011)
- ⌘ Оказывается, банки с лучшим дизайном стимулирующих контрактов не лучше переживают кризис, а скорее хуже
 - ⌘ Чем выше отношение бонусов к зарплате до кризиса, тем доходность акционеров в период кризиса ниже
 - ⌘ Чем выше «сила стимулов», тем доходность акционеров в период кризиса ниже

Отсутствие «хороших практик» может быть не страшно-2

- ⌘ Система принятия решений в компаниях соответствует тем задачам, которые они должны решать
- ⌘ Задачи весьма различаются в зависимости от:
 - ⌘ Степени жесткости бюджетных ограничений
 - ⌘ Интенсивности конкуренции
 - ⌘ Стратегических установок собственника
- ⌘ От характера собственности они зависят, но не в такой степени, как показывает практика

Корпоративное управление и государственное регулирование

- ⌘ Что влияет на корпоративное управление (на примере структуры совета директоров) – приватизация или дерегулирование?
- ⌘ Отрасли естественных монополий в США и Европейском Союзе
- ⌘ Аналог: набор персонала «Нователя» в 1990

Сказка о дерегулировании и корпоративном управлении

- ⌘ Если конкуренция и роль коммерческой инициативы снижается...
 - ⌘ Растет роль Government Relations
 - ⌘ Растет роль компетенций в органах государственного регулирования
 - ⌘ И зачем тут независимые директора?

А если наоборот?

- ⌘ Регламентированные процедуры закупок согласно Положению
- ⌘ Когда есть Положение, главная фигура в закупках – compliance manager
- ⌘ И зачем тогда менеджеры в процедурах закупках?
- ⌘ И это в реально существующей проблеме, где корпоративный менеджмент и корпоративное управление могло бы сыграть решающую роль...

Пример 1. Закон о закупках в госсекторе (223-ФЗ)

- ⌘ Компании с высокой долей на рынке должны разработать формализованные *раз и навсегда* правила заключения и исполнения договоров с контрагентами и назначения цен
- ⌘ В ТНК-ВР утверждены правила назначения цен на бензин и дизельное топливо
- ⌘ Ну и зачем теперь маркетолог и даже менеджер по продажам?

Пример 2. Торговые практики

- ⌘ Не нужно мучиться недоступностью «лучших практик»: они нам не помогут
- ⌘ «Лучшие практики» в условиях современной России – максимальное упрощение системы корпоративного управления с централизацией принятия решений
- ⌘ При этом *желательно*, чтобы распределение полномочий соответствовало распределению ответственности

Подводя итог:
калмыцкую лошадь...

Спасибо за ВНИМАНИЕ

{ Светлана Авдашева
avdash@hse.ru