

Введение. Среди прочих акционеров различных корпораций сильнее всех отличается государство. Отличительной чертой государства в лице акционера компании является воздействие на экономику страны и размер капитала, который им вносится. Государство, владея акциями какой-либо компании, предполагает некоторые сложности в корпоративном управлении. Оно устанавливает более сложные задачи, чем у остальных держателей акций.

Актуальность данной темы обусловлена эффективностью развития национальной экономики, качеством выполнения социальных программ, которые непосредственно зависят от итогов управления государственной собственностью, где значимым элементом выступают государственные пакеты акций.

Целью данной работы является рассмотрение теоретических положений и разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием.

Задачами являются:

1. Определить понятие корпоративного управления в компаниях с государственным участием
2. Рассмотреть модель корпоративного управления в компании с государственным участием.
3. Рассмотреть механизм управления ключевыми стейкхолдерами в компании с государственным участием
4. Определить и обосновать направления совершенствования корпоративного управления в АО «Россельхозбанк»

Объектом исследования выступают компании с государственным участием.

Предметом исследования выступают система управленческих, организационных отношений, которые возникают в процессе управления в компаниях с государственным участием.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

Проведен анализ корпоративного управления в АО «Россельхозбанк». На основе данного анализа были выделены основные слабые стороны в корпоративном управлении

Предложен мотивационный механизм работы профессиональных представителей государства в АО «Россельхозбанк»

Также, предложено создание КРС (комитета по работе со стейкхолдерами), который будет являться в качестве кросс-функционального органа.

Основные положения, выносимые на защиту:

- Выявлено, что роль государства в системе корпоративных отношений не однозначна. С одной стороны, государство выступает регулятором корпоративных отношений, так как определенный пакет находится в собственности государства, а с другой - государство является участником корпоративного управления в виде собственника капитала.

- Обоснован формальный характер деятельности наблюдательного совета в АО «Россельхозбанк». Также, лица, назначаемые в наблюдательный совет АО «Россельхозбанк», не имеют достаточной мотивации для эффективной деятельности в органах управления АО. В первую очередь данная проблема связана с неясными и непрозрачными механизмами выплаты вознаграждения членам совета директоров.

- Разработаны рекомендации по внедрению в практику корпоративного управления АО «Россельхозбанк»:

- 1) института профессиональных представителей государства в наблюдательном совете. Разработан алгоритм материального стимулирования их деятельности, непосредственно корреспондирующий с эффективностью развития соответствующей корпорации.

- 2) кросс-функционального органа - комитета по работе со стейкхолдерами (КРС), который будет взаимодействовать с такими комитетами совета директоров как комитет по аудиту, комитет по стратегическому планированию, комитет по урегулированию корпоративных

конфликтов. Структура и содержание работы : магистерская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Основное содержание работы. В международном праве имеется подход к определению понятия корпоративного управления, принятый в меморандуме Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 1999 г., согласно которому корпоративное управление принадлежит к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними. Одним из ключевых рычагов для увеличения экономической производительности выступает корпоративное управление, который включает совокупность взаимоотношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами «стейкхолдерами»¹

Выступая в виде акционера, государство преследует следующие цели:

- 1)увеличение поступлений в федеральный бюджет;
- 2)поддержка в деятельности компаниям в процессе осуществления стратегических функций, которые связаны с решением экономических, экологических, социальных и других вопросов путем участия в акционерных обществах;
- 3)вовлечение инвестиций посредством своей доли(государственной) в акционерных обществах;
- 4)стимулирование к развитию производства, увеличение финансово-экономических показателей компании.

Наряду с многообразием организационных форм и особенностями системы корпоративного управления выделяют некоторые типовые модели корпоративного управления: 1)Американская модель корпоративного управления; 2)Германская модель корпоративного управления; 3)Японская модель корпоративного управления; 4)Семейная модель корпоративного управления.

¹ Принципы корпоративного управления ОЭСР. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.oecd/dataoecd/46/38/4354430.pdf дата обращения 21.03.2015)

В современном мире баланс интересов заинтересованных лиц, то есть стейкхолдеров, является одним из ключевых принципов эффективного корпоративного управления.

Стейкхолдерами (stakeholders) или участниками корпоративных отношений называют лица, которые заинтересованы в удовлетворении своих целей корпорацией и предоставлении у них ресурсов в целях получения в обмен на это выгоду от взаимодействия с другими участниками корпоративных отношений.²

Для определения ключевых групп стейкхолдеров, необходимо выявить стратегию взаимодействия, которая зависит от степени развития корпоративной социальной ответственности в компании и инструменты. Механизмы управления стейкхолдерами обуславливает систематизирование взаимоотношения российских компаний с заинтересованными сторонами, эффективное взаимодействие с ними и получение положительного эффекта в результате его реализации.

АО «Российский Сельскохозяйственный банк» («Россельхозбанк») – компания, находящаяся в числе крупнейших банков России, которая специализируется на финансировании предприятий агропромышленного комплекса. 100% акций РСХБ находятся в государственной собственности. АО «Россельхозбанк» выступает рыночным инструментом государственной поддержки отраслей АПК, обеспечивает всеми видами банковских услуг и находится лидирующих позициях в финансировании АПК.

Миссия «Россельхозбанка» – доступное, качественное и эффективное удовлетворение потребностей сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения РФ банковскими продуктами и услугами, реализация формирования и функционирования современной национальной кредитно-

² Красильникова Евгения Олеговна Механизмы регулирования и согласования интересов стейкхолдеров в компании // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. №2 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-regulirovaniya-i-soglasovaniya-interesov-steykholderov-v-kompanii> (дата обращения: 20.06.2020).

финансовой системы агропромышленного отрасли России, содействие развитию агропромышленного комплекса и сельских территорий.

Результаты работы АО «РСХБ» за 9 месяцев 2021 года обуславливает положительную динамику всех основных критерий ее деятельности.

Активы АО «РСХБ» за 9 месяцев выросли на 66,6 млрд рублей (+1,7%) и в конце сентября 2021 года сформировали 3,886 трлн рублей.

Чистая процентная маржа АО «РСХБ» сформировала 2,5%.

На основе итогов 30 сентября 2021 года собственный капитал АО «РСХБ» (по МСФО) сформировал 247,7 млрд рублей, выросший на 5,5% за 9 месяцев 2021 года.

Кредитный портфель банка за год возрос на 20% до 732,7 млрд. рублей.

На базе вышесказанного, для того, чтобы определить сильные и слабые стороны в системе корпоративного управления АО «РСХБ» используем SWOT-анализ.

Таблица 2.1.1 - SWOT анализ АО «Россельхозбанк

Сильные стороны	Слабые стороны
1) высокое качество обслуживания клиентов; 2) оперативная система консультирования и поддержки клиентов; 3) использование последних достижений НИОКР в работе банка; 4) низкие процентные ставки по кредитам; 5) широкий ассортимент предлагаемых расчетно-кассовых услуг.	1) недостаточность финансовых средств для оперирования; 2) использование ограниченных методов продвижения банковских услуг; 3) отсутствие четкой маркетинговой стратегии развития; 4) недостаточный бюджет на маркетинговые составляющие; 5) отсутствие филиальной сети; 6) малоизвестность банка.
Возможности	Угрозы
1) увеличение доли рынка; 2) увеличение льгот и субсидий от государства;	1) снижение темпов развития отрасли; 2) усиление финансового кризиса;

3) ослабление конкурентов; 4) снижение уровня налоговой нагрузки; 5) повышение спроса на кредитные услуги банка.	3) упадок экономической активности потребителей банковских услуг; 4) рост инфляции и процентных ставок; 5) банкротство.
--	---

Для организационной системы АО «РСХБ» характерна общепринятая схема управления акционерным обществом. В перечень органов управления АО «РСХБ» входит общее собрание акционеров Банка, Наблюдательный совет Банка, единоличный исполнительный орган - Президент Банка, коллегиальный исполнительный орган - Правление Банка

Права акционера АО «Россельхозбанк», акции которых находятся в собственности Российской Федерации, от имени Российской Федерации осуществляет Федеральное агентство по управлению государственным имуществом.

Выделим главные проблемы модели корпоративного управления АО «Россельхозбанк»:

1) АО напрямую подчиняется федеральным министерствам (агентствам), не всегда поднимающим цели, которые преследует государство, сохраняя свое участие в АО. Так как, права акционера АО «Россельхозбанк», акции которых находятся в собственности Российской Федерации, от имени Российской Федерации осуществляет Федеральное агентство по управлению государственным имуществом.

2) Роль советов директоров в АО «Россельхозбанк» в части подготовки и созыва общего собрания акционеров, утверждения повестки дня общего собрания акционеров, рассмотрения требования о созыве внеочередного собрания акционеров, образованию исполнительного органа АО носит чисто формальный характер.

3) Лица, назначаемые в органы управления АО «Россельхозбанк», не имеют достаточной мотивации для эффективной деятельности в органах управления

АО. В первую очередь данная проблема связана с неясными и непрозрачными механизмами выплаты вознаграждения членам совета директоров.

4) Нарушение принципа разделения собственности и управления, так как, в АО уровень концентрации собственности настолько высок, что государство управляет всеми процессами в компании, включая оперативную деятельность.

Корпоративное управление в АО «Россельхозбанк» в современных условиях является недостаточно эффективным, так как существующий порядок реализации государством прав акционера (прежде всего – прав управления) носит бюрократический и административный характер, не позволяя быстро и эффективно принимать решения; советы директоров в АО являются чисто формальными органами в силу того, что этого требует закон.

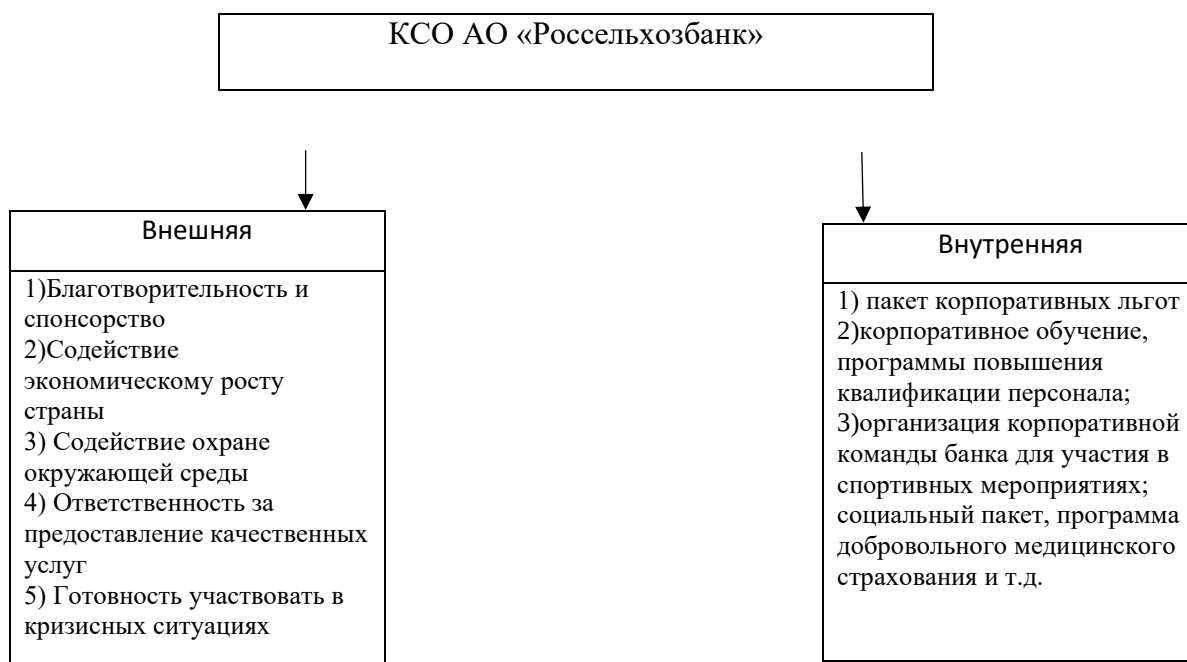
Одной из главных задач при управлении взаимоотношениями со стейкхолдерами АО «РСХБ» – это оценка эффективности существующих программ КСО.

Несомненным преимуществом КСО для бизнеса является налаживание отношений с местными сообществами, органами власти, экологическими организациями и т.д., что ведет к повышению репутационного капитала компании и, в конечном счете, стоимости ее активов.

Управление данными ключевыми стейкхолдерами АО «РСХБ» осуществляется посредством корпоративной социальной ответственности компании, являющийся одним из ключевых векторов ее организационной культуры.

Традиционными инструментами, используемыми в практике внешней социальной ответственности АО «Россельхозбанк», являются благотворительность, спонсорство и другие (Таблица 2.3.1)

Таблица 2.3.1- Внешняя и внутренняя корпоративная социальная ответственность АО «Россельхозбанк»



Так как АО «РСХБ» имеют своей целью социально значимую деятельность вопрос об информационной политике общества имеет первостепенное значение. Информационная открытость и прозрачность является нерешенной актуальной проблемой с точки зрения интересов населения. Это обусловлено рядом факторов: «формальной» ролью наблюдательного совета, нежеланием общества создать открытую эффективную информационную систему и т.д.

Для решения указанных достаточно существенных организационно-управленческих проблем предлагается активно внедрять институт - профессиональных представителей государства в наблюдательном совете АО «Россельхозбанк»

Основные преимущества внедрения института профессиональных представителей государства в наблюдательном совете АО «РСХБ» систематизированы на рис. 3.1.1

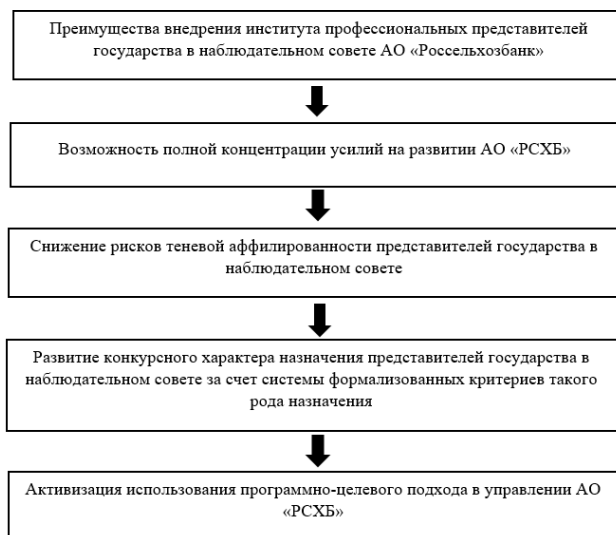


Рис. 3.1.1 – Основные выгоды от формирования и развития института профессиональных представителей государства в советах директоров

Таким образом, институт профессиональных (освобожденных от иной деятельности) представителей государства в наблюдательном совете АО «РСХБ» будет способствовать обеспечению более полной концентрации усилий представителей государства на развитии и совершенствовании качества корпоративного управления и функционировании акционерного общества в целом, уменьшит риск возникновения конфликта интересов, позволит привлечь на конкурентной основе к такого рода деятельности наиболее квалифицированные управленческие кадры, обеспечит активизации использования инструментария программно-целевого подхода в управлении развитием корпорации.

Для совершенствования процесса учета интересов участников корпоративных отношений в системе корпоративного управления АО «Россельхозбанк» появляется необходимость создания специального структурного подразделения, который будет осуществлять работу со стейкхолдерами и подготавливать соответствующие предложения для наблюдательного совета.

Таким образом, предлагается разработать комитет по работе со стейкхолдерами в качестве кросс-функционального органа, который объединил бы специалистов из различных структурных подразделений,

компетентных в вопросах и процессах, требующих учета интересов стейкхолдеров при принятии решений. Рабочее название - комитет по работе со стейкхолдерами (КРС).

Заключение. В завершение данного исследования сделаны следующие выводы:

Изучено понятие экономической категории «корпоративное управление», представляющее собой целенаправленное воздействие на корпоративные отношения, предполагающий долговременную согласованность интересов различных групп акционеров, менеджмента и иных заинтересованных лиц.

Изучены основные модели корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием. Рассмотрены их достоинства и недостатки. Возможное развитие российской модели корпоративного управления в компаниях с участием государства может строиться на основе синтеза элементов германской, японской, скандинавской моделей.

Выделены представления о противоречивости интересов субъектов экономических отношений в системе корпоративного взаимодействия. Выявлена экономическая составляющая интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления.

Проанализирована деятельность АО «Россельхозбанк» – это 100% государственное финансовое учреждение, направленное на развитие и поддержку агропромышленного отрасли экономики РФ. Посредством сложной структуры и наличию многих управленческих механизмов ведется постоянный контроль за деятельностью компании, а задачи осуществляются сегментировано, что не может не увеличивать эффективность. Это дает АО «РСХБ» быть одним из лучших в отрасли кредитования и финансовых услуг как для сельского хозяйства, так и частных клиентов.

Была представлена характеристика модели корпоративного управления, по результатам которых можно прийти к выводу, что в АО

«Россельхозбанк» слабым звеном является наблюдательный совет. Систематизированы такие проблемы участия представителей государства в деятельности органов управления АО «Россельхозбанк», в первую очередь в наблюдательном совете, как недостаточное внимание такого рода членов наблюдательного совета к развитию акционерного общества,

Изучено взаимодействие АО «РСХБ» в рамках корпоративной социальной ответственности. АО «Россельхозбанк» активно взаимодействует в различных сферах для обеспечения устойчивого развития. Однако информационная открытость и прозрачность является нерешенной актуальной проблемой с точки зрения интересов населения. Это обусловлено рядом факторов: «формальной» ролью наблюдательного совета, нежеланием общества создать открытую эффективную информационную систему и т.д.

Для решения проблем, связанных работой наблюдательного совета АО «РСХБ» предложено внедрять в практику корпоративного управления Российской Федерации институт - профессиональных представителей государства в наблюдательном совете АО «Россельхозбанк. Разработан алгоритм материального стимулирования их деятельности, непосредственно корреспондирующий с эффективностью развития соответствующей корпорации.

Для совершенствования учета интересов стейкхолдеров было предложено ввести в систему корпоративного управления кросс-функциональный орган - комитет по работе со стейкхолдерами (КРС).