

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИЙСКОЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ: ТЕКУЩАЯ ПРАКТИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ⁷⁹

Шевелева Г.И.

*Институт систем энергетики им. Л.А. Мелентьева СО РАН,
Россия, г. Иркутск, ул. Лермонтова д.130
sheveleva@isem.irk.ru*

Аннотация: Выявлены многочисленные несоответствия текущей корпоративной практики российских генерирующих компаний электроэнергетики критериям Банка России по соблюдению принципов Кодекса корпоративного управления. Все несоответствия являлись зоной ответственности Совета директоров. Предложены новые меры по их усилению на стадиях выдвижения, избрания, деятельности и оценки эффективности.

Ключевые слова: корпоративное управление, российские генерирующие компании электроэнергетики, Кодекс корпоративного управления, Совет директоров.

Введение

Одной из ключевых задач реформирования российской электроэнергетики в 2003–2008 гг. при ее переходе к рынку являлось создание условий для привлечения инвестиций. Однако созданные в ходе реформы генерирующие компании получили на строительство новых мощностей гарантированное возмещение стоимости инвестиций в соответствии с нерыночным механизмом договоров на поставку мощности. По его окончании Правительство РФ одобрило очередную масштабную программу модернизации тепловых электростанций, по которой отобранные в нее проекты также получают гарантированную окупаемость за счет повышенных платежей потребителей за мощность [1]. Тем не менее, проблема увеличения инвестиционной привлекательности компаний по-прежнему актуальна. Одним из основных факторов ее повышения является корпоративное управление [2].

Целью проведенного исследования являлось определение в изменившихся условиях приоритетного направления развития корпоративного управления в российских генерирующих компаниях электроэнергетики.

Методология исследования основана на Рекомендациях Банка России по соблюдению принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (Письмо Банка России от 17.02.2016 № ИН-06-52/8) [3]. Проведены оценки корпоративной практики 12 генерирующих компаний электроэнергетики, опубликовавших Приложения «О соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» в их годовых отчетах за 2017 г. Скорректированы в

⁷⁹ Работа выполнена в рамках проекта государственного задания 17.4.2 (рег. № АААА-А17-117030310438-1) фундаментальных исследований СО РАН.

изменившихся условиях предложения автора в области совершенствования корпоративного управления [4]. Используются данные информационных агентств, Российской экономической школы, Российского института директоров [5-6].

Предложено усиление Совета директоров в российских генерирующих компаниях электроэнергетики в качестве приоритетного направления развития их корпоративного управления, отвечающего современным вызовам времени. Оно коррелирует с результатами исследований в этой области Центра социального проектирования «Платформа»; Центра стратегических исследований МГИМО; Ассоциации независимых директоров и НИУ «Высшая школа экономики» [7-9].

1 Текущая практика корпоративного управления

Текущая практика корпоративного управления в российских генерирующих компаниях электроэнергетики проанализирована методами обобщенной и углубленной оценки. Обобщенная оценка выполнена по 79 принципам второго уровня Кодекса корпоративного управления (далее по тексту – Кодекс) под трёхразрядными номерами (например, «1.1.1.» или «1.2.3.» и т.д.). Статус соответствия этим принципам («соблюдается», «частично соблюдается», «не соблюдается») рассматривался без разделения по критериям оценки соблюдения каждого из них. Такой метод является типичным для большинства компаний, исходя из данных их годовой отчетности о соответствии корпоративного управления принципам Кодекса. Для остальных компаний статус «частично соблюдается» присваивался при несоблюдении ими хотя бы одного из критериев.

Показаны существенные различия в соблюдении компаниями электроэнергетики принципов корпоративного управления второго уровня Кодекса. Лидеры по соответствию им – ПАО «Интер РАО», ПАО «Энел Россия», ПАО «РусГидро». Они соблюдали из 79 рассмотренных принципов 73, 62 и 59, соответственно. Замыкали список компаний ПАО «Квадра» и ПАО «ТГК-2». Они отнесены к явным аутсайдерам, с 33 и 32 принципами их соблюдения. Практически такая же корреляция наблюдалась при сравнительном анализе значений статуса «частично соблюдаются» среди лидеров и аутсайдеров. ПАО «Интер РАО», ПАО «Энел Россия», ПАО «РусГидро» частично соблюдали 4, 13 и 17 принципов, соответственно. ПАО «Квадра» – 27 и ПАО «ТГК-2» – 32 принципа, отставая по их соблюдению в 7-8 раз от ПАО «Интер РАО». Разрыв значений по несоблюдаемым принципам между лидерами и замыкающими компаниями был более внушительным. В частности, число несоблюдаемых принципов у ПАО «Квадра» было в 9,5 раз больше, чем у ПАО «Интер РАО».

Отмечены не менее существенные различия в статусах соответствия принципам по каждой компании. В компаниях–лидерах доли составляющих статуса соответствия («соблюдается», «частично соблюдается», «не соблюдается») среди 79 оцениваемых принципов были следующими: ПАО «Интер РАО» – 92%, 5%, 3%; ПАО «Энел Россия» – 75%, 22%, 3%; ПАО «РусГидро» – 74.7%, 21.5%, 3.8%. В компаниях–аутсайдерах наблюдалось относительное смещение в сторону увеличения «частично соблюдаемых» и «не соблюдаемых» принципов: ПАО «Квадра» – 41.8%, 34.2%, 24.0%; ПАО «ТГК-2» – 40.5%, 40.5%, 19.0%.

С целью получения более объективного представления о практике корпоративного управления в российских генерирующих компаниях электроэнергетики была проведена углубленная оценка на соответствие всем 128 критериям соблюдения принципов Кодекса. При таком методе оценки отмечено ожидаемое увеличение числа несоблюдаемых компаниями принципов. В большей мере оно наблюдалось у компаний–аутсайдеров. Доля несоблюдаемых из 128 оцениваемых критериев выросла до 27% у ПАО «Квадра», у ПАО «ТГК-2» – до 23%.

Выявлено, какие из оценочных критериев принципов Кодекса не соблюдались подавляющим большинством компаний. Все они находились в зоне ответственности Совета директоров в рамках делегированных им полномочий. Как следствие, усиление Совета директоров определено в качестве приоритетного направления развития корпоративного управления в российских генерирующих компаниях электроэнергетики.

2 Перспективы развития

Роль Совета директоров как ключевого органа корпоративного управления становится настоящей стратегической. Это, главным образом, связано со сменой общей парадигмы корпоративного управления – от системы контроля над менеджментом – к системе стратегического управления и предотвращения рисков. Дополнительным вызовом является развитие информационно-коммуникационных технологий, когда определяющими становятся оперативность и адаптивность. По результатам исследований Центра социального проектирования «Платформа», усиление Совета директоров является ключевым инструментом лидерства компаний в этой сфере [7]. Российский институт директоров считает, что основные риски для инвесторов связаны со слабым

использованием современных управленческих технологий, неадекватной культурой процесса выработки и реализации важнейших решений, а ключевым ресурсом эффективности и устойчивости компании является Совет директоров [8]. Центральная роль Совета директоров в повышении качества корпоративного управления определена исследованием Ассоциации независимых директоров и НИУ «Высшая школа экономики» [9].

Для создания сильного и профессионального Совета директоров в российских генерирующих компаниях электроэнергетики требуется переосмысление и обновление подходов к выдвижению, избранию, текущей деятельности и оценке эффективности его членов.

Выдвижение кандидатов в члены Совета директоров

- Создание каталога определенных профессиональных компетенций для кандидатов, соответствующих поставленным целям и задачам дальнейшего развития компаний, в том числе в связи с новыми требованиями, связанными с информационно-коммуникационными технологиями.
- Учет морально-этических качеств кандидатов, исходя из принципов разумности, добросовестности, справедливости, беспристрастности, некоррупционности, уважения интересов своей фирмы, ее партнеров, клиентов, общества и не причинения им вреда, не осуществления действий в обход законов с противоправными и иными заведомо недобросовестными целями.
- Увеличение числа независимых среди выдвигаемых в члены Совета директоров, в том числе с целью усиления компетенций в области новых управленческих технологий. Предварительная и скрупулезная проверка таких кандидатов на независимость, главным образом, по причине распространенных «зависимых независимых директоров».
- Проведение акционерами предварительных обсуждений кандидатов в члены Совета директоров и голосования по ним. Отбор поддерживаемых акционерами кандидатов в Совет директоров.

Избрание членов Совета директоров

- Своевременное и полное раскрытие материалов к Общему собранию акционеров (ОСА).
- Предоставление в этих материалах исчерпывающей информации о результатах предварительной оценки кандидатов в члены Совета директоров.
- Предоставление акционерам удаленного доступа для участия в ОСА посредством использования телекоммуникационных средств.
- Повышение активности профессиональных инвесторов в голосовании на ОСА.

Текущая деятельность Совета директоров

- Улучшение работы Комитетов Совета директоров для предварительной подготовки принимаемых решений, позволяющей повысить оперативность их рассмотрения и эффективность.
- Вовлеченность членов Совета директоров в дела компании и усиление коллегиального начала в их деятельности. Более предпочтительной является очная форма заседаний, в том числе предоставлением удаленного доступа посредством использования телекоммуникационных средств.
- Предоставление конфиденциального канала связи для сообщений о нарушениях. Модель такого взаимодействия обычно представлена на официальном сайте компании адресом электронной почты или номером телефона. Она не очень эффективна и не гарантирует заявителю обратную связь и полную конфиденциальность. Более современной версией такой модели является создание для заявителей специализированной электронной формы. Она присваивает каждому из них индивидуальный пин-код, заявление передается внешней независимой аудиторской компании с заранее предусмотренной системой обратной связи.

Оценка эффективности Совета директоров

- Разработка Положения «Об оценке эффективности Совета директоров» во внутренних документах компании. Его содержание должно включать: обоснование необходимости проведения оценки; ее виды; процедуры и используемые инструменты; формат информационного извещения об ее проведении, предназначенного для публичного раскрытия [6].
- Разработка инструментов оценки (содержания анкеты) и анализа полученных данных. Участие внешних консультантов позволит преодолеть субъективные сложности при проведении такой оценки и сделать анализ результатов более объективным.
- Введение переменной составляющей в вознаграждение членов Совета директоров. Она не должна быть выплатами за участие в его заседаниях или Комитетах, считающихся в Кодексе

базовыми обязанностями директора. Эта переменная должна быть связана с финансовыми показателями работы компании (свободный денежный поток, EBITDA и др.) и сближать финансовые интересы членов Совета директоров и акционеров. При ее определении является обязательным учет объективных оснований, полученных по результатам оценки эффективности его членов.

Литература

1. Правительство РФ одобрило программу модернизации ТЭС на 1,9 трлн. руб. URL: <http://www.bigpowernews.ru/print/86618.phtml>
2. OECD (2016). Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru>
3. Кодекс корпоративного управления. Нормативные акты и оперативная информация Центрального Банка Российской Федерации // Вестник Банка России. 2014, № 40 (1518). – С.1-63.
4. *Sheveleva G.I.* Areas for the improvement in corporate governance in the Russian electric power industry / Proceedings of 2017 Tenth International Conference "Management of large-scale system development" (MLSD). Moscow, Russia, 1-4 Oct., IEEE. Pages 1-5. DOI: [10.1109/MLSD.2017.8109686](https://doi.org/10.1109/MLSD.2017.8109686)
5. *Гуриев С.М.* Мифы экономики. Заблуждения и стереотипы, которые распространяют СМИ и политики / 6-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 320с.
6. *Беликов И.В.* Оценка работы Совета директоров и высшего менеджмента компании // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2008, № 4. – С.14-21.
7. Корпоративное управление в России: кризис жанра и надежды на будущее / Центр социального проектирования «Платформа» – М.: 2018. URL: <http://www.nand.ru/upload/medialibrary/news>
8. Корпоративное управление как фактор повышения инвестиционной привлекательности: коллективная монография / Под ред. Е.Б. Завьяловой, В.Б. Кондратьева. – М.: МГИМО, 2014. – 311 с.
9. Индекс корпоративного управления России 2017. URL: http://nand.ru/upload/ux/corporate_governance_index_2017.pdf