

doi:10.18720/SPBPU/2/id25-348

*Павлюк Альберт Валентинович*, кандидат юридических наук, доцент кафедры государственного управления Московского государственного института (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва, Россия, [albert.pavlyuk@mail.ru](mailto:albert.pavlyuk@mail.ru)

### **РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД ПРИ УПРАВЛЕНИИ КОРПОРАЦИЯМИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ**

**Аннотация.** В статье обсуждаются проблемные вопросы управления корпорациями с государственным участием. Рассматриваются вопросы формирования коллегиального органа управления и ревизионной комиссии. Изучены проблемы управления и существующие риски, с которыми сталкивается совет директоров в процессе своей работы. Предложены пути минимизации существующих рисков для членов органов управления быть привлеченными к субсидиарной ответственности за принятые решения, а также даются рекомендации по совершенствованию государственных подходов к управлению государственными корпорациями.

**Ключевые слова:** корпорация, риски корпоративного управления, корпорация с государственным участием, коллегиальный орган управления, совет директоров, наблюдательный совет.

*Pavlyuk Albert Valentinovich*, Candidate of Legal Sciences, Associate Professor of the Department of Public Administration, Moscow State Institute (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia, [albert.pavlyuk@mail.ru](mailto:albert.pavlyuk@mail.ru)

## **RISK-ORIENTED APPROACH IN MANAGING CORPORATIONS WITH STATE PARTICIPATION**

**Abstract.** The article discusses problematic issues of management of corporations with state participation. The issues of forming a collegial management body and an audit commission are being considered. Management problems and existing risks that the board of directors faces in the course of its work are studied. The ways of minimizing the existing risks for members of management bodies to be held vicariously responsible for the decisions taken are proposed, and recommendations are also given on improving government approaches to the management of state corporations.

**Keywords:** corporation, corporate governance risks, corporation with state participation, collegial management body, board of directors, supervisory board.

О низкой эффективности работы представителей государства в корпорациях с государственным участием начали говорить еще с начала 2000-х годов. На тот момент в состав наблюдательных советов корпораций с государственным участием входили исключительно государственные служащие. Независимые директора практически не привлекались, подобного рода назначения были единичными.

Представители государства в органах управления рассматривали подобного рода назначения как общественно полезную нагрузку, которой можно пожертвовать в интересах государственной службы.

Большинство подобного рода представителей были не заинтересованы в результатах работы предприятий, куда они входили в состав наблюдательного совета. Основной задачей было «отсидеться». По-

всеместно государственные служащие «самоотстранялись» от дел корпораций [1].

С целью изменения сложившейся ситуации в состав органов управления корпорация с государственным участием стали избирать независимых директоров и профессиональных поверенных. Фактически, количество государственных служащих в органах управления корпораций с государственным участием было сведено к минимуму.

Но, в связи с этим возникли и новые риски в управление корпорациями.

В первую очередь следует отметить низкий уровень подготовки назначаемых лиц, ведь очень сложно оценить уровень знаний и компетенций кандидата. Отбор идет на основании поданной анкеты. С целью минимизации данного риска было принято решение, что независимые кандидаты должны быть рекомендованы соответствующими профильными объединениями. Чтобы именно они и проводили предварительный отбор и рекомендовали наиболее способных и подготовленных кандидатов [3].

Данный риск, является весьма существенным, ведь лица, не обладающие соответствующим опытом, принимают обязательные для исполнения корпорацией решения. И подобного рода решения способны привести к серьезным убыткам и банкротству фирмы.

Следующим важным риском, с которым столкнулось Росимущество при назначении наблюдательных советов, является страх членов управления корпораций быть привлеченными к субсидиарной ответственности по долгам корпорации [2].

Это фактически приводит к тому, что такие кандидаты после назначения понимают, что это не просто красивая должность, но и высокая степень ответственности. И такие кандидаты просто самоустраиваются от выполнения возложенных на них обязанностей. Перестают отвечать на телефонные звонки, не отвечают на письма из Росимущества.

Это приводит к тому, что фактически совет директоров или ревизионная комиссия перестают функционировать. И в корпорации не принимаются жизненно важные решения [4].

Следующим риском можно назвать назначение в состав коллегиальных органов управления и ревизионных комиссий коррумпированных кандидатов. Они рассматривают подобного рода назначение исключительно как шанс для собственного обогащения.

Такие кандидаты хоть и показывают высокую вовлеченность в деятельность корпорации, но делают это исключительно с целью понять реальное положение дел в корпорации и определить слабые места, на которых он может получить личную выгоду.

Часто такие кандидаты могут вступать в конфликт с генеральными директорами корпораций, но исключительно с целью давления на них, чтобы склонить их к принятию выгодного для таких лиц решения [5].

Пересиленные выше риски приводят к снижению эффективности деятельности корпораций с государственным участием, а в ряде случаев и к их банкротству таких корпораций.

Данные риски очень важно учитывать при назначении новых кандидатов. С целью минимизации данных рисков можно предложить следующие меры.

1. Сформировать пул из постоянных и проверенных лиц, которые уже имеют опыт работы в органах управления корпораций с государственным участием.

2. Определить размер вознаграждения для каждого представителя в составе органов управления корпораций вне зависимости от финансовых показателей корпорации на момент назначения представителя. За достижение показателей эффективности выплачивать премии. Вознаграждение должно выплачиваться из дивидендов, перечисленных корпорациями государству, как акционеру.

Подобного рода меры уже в краткосрочной перспективе способных дать положительный эффект и позволят минимизировать государству риски, при назначении представителей в состав органов управления корпораций с государственным участием.

### Библиографический список

1. **Винницкий А. В.** Проблемы участия государства в акционерных обществах и управление ими: правовой аспект // Вопросы государственного и муниципального управления. 2009. № 3.

2. **Горбунова Ю.В.** Классификация АО с государственным участием // Инновационная наука. 2024. № 4.
3. **Засеева, А. С.** Инициатива «Пояса и пути» как инструмент международной социализации политических элит / А. С. Засеева, М. И. Иванова, Г. П. Галин // Вестник МГИМО Университета. 2022. Т. 15, № 6. С. 194-205. DOI 10.24833/2071-8160-2022-6-87-194-205.
4. **Мальгинов Г. Н., Радыгин А. Д.** Приватизационная программа 2017–2019 гг.: актуальные тенденции и перспективы реализации // Экономическое развитие России. 2023. № 7.
5. **Пышкин И. И.** Государство как акционер. М., 2021. С. 147.