

Принципы корпоративного управления для государственных компаний и их соблюдение в Индии

© Полежаева Н.А.^а, 2022

^а РАНХиГС, Москва, Россия

ORCID ID: 0000-0002-9712-862X; polezhaeva.natalia@mail.ru

Резюме. В статье обозначаются ключевые моменты в Руководящих принципах корпоративного управления для центральных государственных компаний (ЦГК) Индии, касающиеся состава совета директоров, комитетов по аудиту, назначениям и вознаграждениям, дочерних компаний.

Анализируется уровень соответствия этим принципам 338 госкомпаниями 255 из которых были оценены Департаментом государственных предприятий от «неудовлетворительно» до «отлично». Также рассматриваются внешние и внутренние факторы, влияющие на уровень соблюдения принципов корпоративного управления. Так, к внешним факторам относятся, в частности, размер компании, наличие опыта и отсутствие крупных долгов, к внутренним - сокращение доли государственной собственности, наличие у компании меморандума о взаимопонимании и статуса «ратна». Последним двум факторам уделяется особое внимание.

Автор приходит к заключению, что основными препятствиями на пути к достижению желаемого качества корпоративного управления в индийских ЦГК являются: (а) отсутствие политики собственности в государственных компаниях, (б) подотчетность госкомпаний сразу нескольким органам государственной власти, что почти свело на нет корпоративное управление в общепринятом его понимании, (в) нехватка операционной и финансовой автономии совета директоров, (г) несоблюдение требований законодательства и принципов корпоративного управления и требований к количеству независимых директоров.

Ключевые слова: Индия, государственная компания, корпоративное управление, совет директоров, меморандум о взаимопонимании, махаратна, навратна, миниратна

Для цитирования: Полежаева Н.А. Принципы корпоративного управления для государственных компаний и их соблюдение в Индии. *Азия и Африка сегодня*. 2022. № 5. С. 21-28. DOI: 10.31857/S032150750016057-4

Principles of Corporate Governance of State-Owned Enterprises and its compliance in India

© Natalia A. Polezhaeva^а, 2022

^а Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0002-9712-862X; polezhaeva.natalia@mail.ru

Abstract. The article deals with the key points of the Guidelines on Corporate Governance for Central Public Sector Enterprises of India concerning the composition of a board of directors, audit, nominating and remuneration committees, subsidiaries. The author analyzes the level of compliance with these principles of 338 public sector enterprises, of which 255 were assessed by the Department of Public Enterprises and received grades from «poor» to «excellent». The article also discusses external and internal factors that may affect the level of compliance with the guidelines on corporate governance.

Thus, the external factors include a big size of a company, experience, absence of major debt. The internal factors include reduction in a proportion of the State ownership, memorandums of understanding and the «ratna»-statuses. The last two factors were paid particular attention.

The author concludes that the main obstacles to achieving desirable quality of corporate governance in the Indian central public sector enterprises are: (a) absence of ownership policy in public sector companies, defining the role and duties of the State as a shareholder, (b) accountability of public sector companies to many public authorities at the same time that almost negate corporate governance in its general understood sense, (c) the lack of operational and financial autonomy of a board of directors, (d) non-compliance with the number of independent directors and non-compliance with the requirements of the legislation and principle of corporate governance.

Keywords: India, SOE, corporate governance, board of directors, memorandum of understanding, maharatna, navratna, miniratna

For citation: Natalia A. Polezhaeva. Principles of Corporate Governance of State-Owned Enterprises and its compliance in India. *Asia and Africa today*. 2022. № 5. Pp. 21-28. (In Russ.). DOI: 10.31857/S032150750016057-4

ВВЕДЕНИЕ

Главными нормами корпоративного управления для индийских государственных компаний, в которых прямая доля государства составляет более 51%, являются «Руководящие принципы корпоративного

управления для центральных предприятий (компаний) государственного сектора (*Guidelines on Corporate Governance for Central Public Sector Enterprises*)¹. Помимо ЦГК - центральных государственных компаний - в Индии выделяют госкомпании штатов.

В 1992 г. Департамент государственных предприятий (ДГП) Министерства тяжелой промышленности и государственных предприятий принял первую рекомендацию по корпоративному управлению для ЦГК, согласно которой совет директоров минимум на одну треть должен состоять из неофициальных (независимых) директоров. Неофициальные директора должны быть набраны из известных общественных деятелей, технократов, экспертов и консультантов по менеджменту, а также из профессиональных менеджеров промышленности и торговли.

В 2007 г. ДГП издает «Руководящие принципы корпоративного управления для центральных государственных компаний» (далее - Руководящие принципы), соблюдение которых было добровольным в течение следующих 3 лет.

С 2010 г. соответствие «Руководящим принципам» становится обязательным для всех ЦГК; с 2015 г. за их несоблюдение на компании накладываются штрафы, однако отметим, что редко, и размеры их, как правило, незначительны [1].

Сегодня «Руководящие принципы» состоят из 8 глав, которые охватывают вопросы касательно применимости принципов, совета директоров, комитета по аудиту, комитета по вознаграждениям, дочерних компаний, отчетности. Также они содержат ряд приложений: о составе совета директоров в листинговых компаниях, об определении термина «родственник», о кодексах поведения и т.д.

В этих принципах можно обозначить следующие ключевые моменты:

А) Состав совета директоров. Количество функциональных директоров (работают на постоянной основе и отвечают за повседневную деятельность компании) не должно превышать 50% состава совета. Правительственных директоров - не более двух - назначают административным министерством и часто являются должностными лицами. В листинговых компаниях² с исполнительным председателем³ количество независимых директоров должно быть не менее 50% состава совета. В листинговых и не являющихся таковыми компаниях с неисполнительным председателем количество независимых директоров должно быть не менее одной трети.

Б) Комитет по аудиту. В компании должен быть создан квалифицированный и независимый комитет по аудиту с тремя директорами (минимум) в качестве членов; две трети членов должны быть независимыми директорами, председатель комитета - независимый директор. Комитет по аудиту собирается не менее 4 раз в год.

В) Комитет по назначениям и вознаграждениям. В него входят минимум три директора, все должны быть неисполнительными. Комитет возглавляется независимым директором.

Г) Дочерние компании. Хотя бы один независимый директор холдинговой компании должен быть директором в совете дочерней компании. Комитет по аудиту холдинговой компании рассматривает финансовую отчетность дочерней компании. Все существенные сделки и договоренности дочерней компании доводятся до сведения совета директоров холдинговой компании.

Д) Раскрытие информации. Все операции компании доводятся до сведения комитета по аудиту. Совет директоров информируется о процедурах оценки и минимизации рисков. Члены руководства компании раскрывают перед советом информацию обо всех финансовых операциях, в которых они имеют личный интерес или могут иметь потенциальный конфликт.

Индийские принципы корпоративного управления для ЦГК, в целом, соответствуют мировым практикам.

Помимо отдельного документа о принципах корпоративного управления, разработанных специально для ЦГК, в Индии существуют общие для всех котируемых компаний - «Положения о листинговых обязательствах и требованиях к раскрытию информации» (*Listing Obligations and Disclosure Requirements Regulations, LODR*) Совета по ценным бумагам и биржам Индии (*Securities and Exchange Board of India, SEBI*).

На первый взгляд, единый для всех компаний документ лучше способствует организации работы государственных предприятий по аналогии с частным бизнесом, что необходимо для их роста и развития. Однако в сфере управления госкомпаниями сталкиваются с некоторыми особыми сложностями.

В частной компании собственник не осуществляет руководство предприятием, этим занимается управляющий. Хотя предполагается, что управляющий действует в наилучших интересах собственника, на

¹ Guidelines on Corporate Governance for Central Public Sector Enterprises. <https://dpe.gov.in/sites/default/files/gegcpse10.pdf> (assessed 06.10.2021)

² Акционерная компания открытого типа, акции которой торгуются на фондовой бирже (*прим. ред.*).

³ В отличие от неисполнительного председателя, исполнительный председатель участвует в повседневной деятельности компании (*прим. авт.*).

практике имеет место несоответствие целей и интересов этих двух субъектов, что может привести к некоторым издержкам. В госкомпании ситуация осложняется тем, что государство, являясь номинальным собственником, в действительности представляет собой еще одного управляющего с собственными интересами между собственниками-гражданами и управляющими предприятия.

Очевидными проблемными моментами наличия крупной доли государственной собственности являются снижение эффективности управления компанией ввиду чрезмерного политически мотивированного вмешательства государства или, напротив, его пассивного руководства, а также расхождения между государственно-публичными и частными целями деятельности компании. Кроме того, существует риск трений, возникающих между государственными регуляторами и государственными органами и лицами, ответственными за функционирование компании. В госкомпаниях минимизирована возможность поглощения и банкротства предприятия, которая играет важную роль в контроле за руководством.

Таким образом, применение в Индии специального документа о принципах корпоративного управления для государственных компаний представляется, на наш взгляд, хорошей практикой, направленной на сокращение указанных проблем.

Тем не менее, индийские «Руководящие принципы» для ЦГК охватывают далеко не все проблемные моменты, свойственные государственным компаниям. В них отсутствуют принципы, касающиеся обязанностей государства в роли собственника, которым Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием 2015 года⁴ уделяют основное внимание. Индийские же «Руководящие принципы» для ЦГК не охватывают такие вопросы, как права акционеров, система управления рисками, существенные корпоративные действия, делают основной акцент на состав совета директоров и не вдаются в подробности его работы.

СООТВЕТСТВИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ «РУКОВОДЯЩИМ ПРИНЦИПАМ»

Департамент государственных предприятий (ДГП) на основе получаемой от центральных государственных компаний (ЦГК) и административных министерств и департаментов информации о деятельности компаний и их корпоративном управлении оценивает уровень соответствия ЦГК «Руководящим принципам» (см. *диагр. 1*).

Обнародование на регулярной основе полученных ДГП сведений позволяет оценивать качество корпоративного управления в ЦГК не только государственным регуляторам, но и широкой общественности, включая потенциальных инвесторов.

Из 338 рассматриваемых ЦГК оценку соответствия «Руководящим принципам» получили 225 компаний. Оставшиеся 113 были освобождены от соблюдения принципов или не делают этого по техническим причинам (находятся в процессе создания, реконструкции). Из 225 оцененных компаний 70% ЦГК «отлично» соблюдают принципы корпоративного управления. 12,5% приходится на компании, получившие оценку «неудовлетворительно». Как правило, это означает, что ЦГК вообще не предоставила отчет о соответствии «Руководящим принципам». Следовательно, общая доля компаний, по тем или иным причинам не предоставивших отчеты составляет 42% (всего 141 ЦГК).

Самым нарушаемым принципом корпоративного управления со стороны ЦГК является требование к количеству независимых директоров в составе совета компании. В ЦГК, на «отлично», в целом, соблюдающих «Регулирующие принципы», число независимых директоров приближено к установленному минимуму, но соответствует ему нечасто (например, *NTPC Ltd.*).

Во многих ЦГК независимые директора отсутствуют или их число незначительно, из-за чего остальные требования «Руководящих принципов», связанные с наличием независимых директоров, также не соблюдаются (в т.ч. *Eastern Investment Ltd., Railtel Enterprises Ltd., Scooters India Ltd.* и пр.). На компании, не соблюдающие требования к количеству независимых директоров, могут накладываться штрафы, но их размеры, как правило, незначительны. Также в случае несоблюдения этого требования предусматривается приостановка торговли на бирже. Однако на практике данная мера не применяется из-за связанных с ней негативных последствий для ЦГК.

Таким образом, несмотря на обязательный характер соблюдения «Руководящих принципов корпоративного управления», число следующих им ЦГК остается невысоким с учетом компаний, освобожденных от соблюдения принципов.

⁴ Руководящие принципы ОЭСР - это принятые на международном уровне стандарты осуществления государством функции собственника, позволяющие избежать ошибок, связанных как с пассивным владением имуществом, так и с чрезмерным вмешательством со стороны государства. См: OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015_9789264244160-en (assessed 16.04.2022)

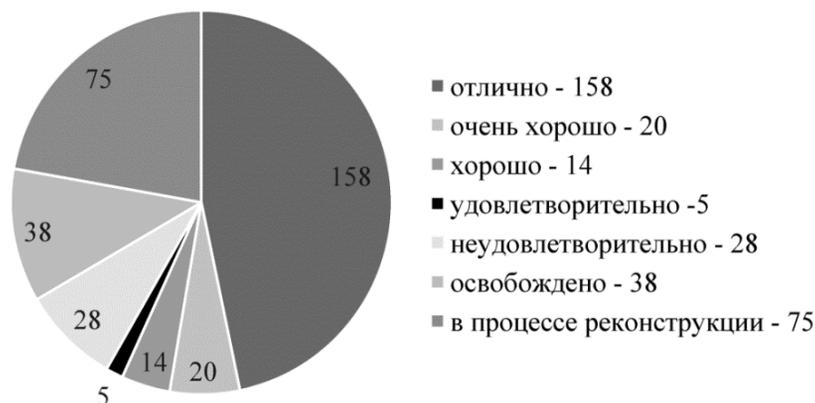


Диаграмма 1. Число и оценки 338 центральных государственных компаний, соблюдающих Руководящие принципы корпоративного управления для ЦГК, 2018-2019 гг.
Diagram 1. Number and grades of 338 Central Public Sector Enterprises that comply with the Guidelines on Corporate Governance for CPSE, 2018-2019.

Составлено автором по: Public Enterprises Survey 2018-19: Volume-1.

https://dpe.gov.in/sites/default/files/PE_seurvey_ENG_VOL_1.pdf (assessed 06.10.2021)

Учитывая решающую роль государства, не следует возлагать полную ответственность за несоблюдение принципов на ЦГК. С одной стороны, государство неохотно и редко накладывает санкции за несоответствие принципам на свои же предприятия, с другой - воля самого правительства страны часто является причиной отклонений от установленных принципов корпоративного управления, особенно в части требования о минимальном количестве независимых директоров в совете компании. Следовательно, чтобы сделать «Руководящие принципы» эффективным инструментом регулирования корпоративных отношений в ЦГК Индии, прежде всего, на наш взгляд, необходимо осознанное стремление правительства предоставить ЦГК больше автономии.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УРОВЕНЬ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Некоторые индийские эксперты связывают уровень соответствия принципам корпоративного управления и вероятность предоставления ЦГК отчета о самооценке с рядом внутренних и внешних факторов [2].

При наличии таких внутренних факторов, как большой размер компании, ее продолжительная деятельность и отсутствие крупных долгов, уровень соблюдения «Руководящих принципов», скорее всего, будет высоким.

Следует отметить, что если прибыльность и сказывается на уровне соответствия компании принципам, то несущественно. Департамент государственных предприятий опубликовал перечни 10 самых прибыльных и 10 самых убыточных ЦГК.

На 10 самых прибыльных компаний приходятся 61,8% прибыли всех 178 прибыльных ЦГК (например, *Oil and Natural Gas Corporation Ltd.*, *Indian Oil Corporation Ltd.*, *NTPC Ltd.* и др.). На 10 самых убыточных компаний приходятся 94% убытков всех 70 убыточных ЦГК. При этом 84,62% убытков приходятся на 3 компании - *Bharat Sanchar Nigam Ltd.*, *Air India Ltd.* и *Mahanagar Telephone Nigam Ltd.*⁵. Однако 8 из 10 самых убыточных ЦГК соблюдают принципы на «отлично», что еще раз подтверждает предположение о незначительности влияния доходности компании на уровень соответствия принципам.

Среди внешних факторов, положительно влияющих на качество корпоративного управления в ЦГК, выделяют: **А)** сокращение доли государственной собственности; **Б)** листинг на фондовой бирже; **В)** наличие у компании меморандума о взаимопонимании; и **Г)** наличие статуса «ратна»⁶.

А) Сокращение доли государственной собственности.

Уровень соблюдения принципов корпоративного управления в ЦГК, выбранных для сокращения доли собственности со стороны государства, выше, чем в компаниях, неотобранных для этой цели. Сокращение

⁵ Public Enterprises Survey 2018-19: Volume-1. https://dpe.gov.in/sites/default/files/PE_seurvey_ENG_VOL_1.pdf (assessed 06.10.2021)

⁶ Слово «ратна» может быть переведено с хинди как «драгоценный камень (прим. авт.).»

доли государственной собственности началось в 1991 г. в рамках программы либерализации индийской экономики «Новая экономическая политика»⁷. Однако реализация идет медленно и по сей день.

Одной из основных целей сокращения доли государственной собственности является повышение эффективности государственных предприятий. С сокращением государственной собственности и определенной долей собственности частных субъектов уменьшаются указанные ранее проблемы, свойственные управлению предприятий с государственным участием (чрезмерное регулирование, расхождения между государственно-публичными и частными целями деятельности компании и пр.).

Б) Листинг на фондовой бирже.

Листинг - допуск акций к обращению на фондовой бирже - также оказывает положительное влияние на качество корпоративного управления. После включения в листинг ЦГК переходят к более эффективным и лучшим практикам управления (например, уменьшаются такие проблемы, свойственные управлению государственных компаний, как слабый внутренний аудит и несвоевременная самооценка), поскольку попадают под дополнительный контроль биржи и рыночного регулятора *SEBI* и имеют дело с теми же правилами корпоративного управления и раскрытия информации, что и частные компании - с Положениями о листинговых обязательствах и требованиях к раскрытию информации *SEBI*, которые, по сравнению с «Регулирующими принципами» для ЦГК в части корпоративного управления более подробные.

Однако из всех действующих ЦГК только 55 включены в листинг⁸.

В) Меморандум о взаимопонимании.

Меморандум о взаимопонимании (*MoU - Memorandum of understanding*) представляет собой соглашение между руководством ЦГК и правительством Индии. Цель Меморандума - улучшение производительности государственной компании путем повышения ее автономии и подотчетности менеджмента, фиксации целевых установок согласно целям и задачам компании, обеспечения механизма вознаграждения и стимулирования производительности [4; 5].

Отметим, что применение меморандумов о взаимопонимании встречается и в ряде других стран. Так, Франция в течение 1960-х гг. экспериментировала с системой договоров об эффективности для улучшения производительности государственных компаний. Французская модель с небольшими изменениями была перенята другими странами, включая Бангладеш, Китай, Корею, Пакистан, Шри-Ланку, Гану, Гамбию, Бразилию, Аргентину.

Индийская система *MoU* была разработана и начала внедряться во второй половине 1980-х гг. Тогда Комитет Арджуна Сенгупты (*Arjun Sengupta Committee*)⁹ пришел к выводу, что, несмотря на хорошие показатели ЦГК с точки зрения социальных задач, получение ими доходов и прибыли оставляло желать лучшего. Государственным компаниям были свойственны бюрократизм, наличие нескольких каналов подотчетности, асимметрия информации, нехватка автономии и быстроты принятия решений. Для генерирования дохода, который далее мог бы быть инвестирован в рост и развитие, было необходимо, чтобы государственные компании работали по аналогии с частным бизнесом, управлялись советом директоров, а не правительством Индии.

В соответствии с рекомендациями Комитета, была разработана система *MoU*, побуждающая правительство страны снижать контроль за руководителями ЦГК, предоставляя им больше свободы и мотивации для повышения производительности. Работу системы *MoU* контролирует кабинет высокого уровня под руководством секретаря Кабинета министров.

Первые 4 меморандума о взаимопонимании были подписаны в 1987-1988 гг. Новые Руководящие принципы *MoU* 2021 года обязывают все ЦГК подписывать меморандумы.

В отчете Департамента государственных предприятий об оценках и рейтингах *MoU* для ЦГК за 2018-2019 гг. из 114 рассматриваемых компаний оценку «неудовлетворительно» получили 17 (см. *диагр. 2*). Государственным компаниям, не подписавшим меморандумы, присваивается самая низкая оценка в системе *MoU*.

⁷ «Новая экономическая политика» (НЭП) была разработана в 1991 г. под руководством премьер-министра Индии П.В.Нарасимха Рао в ответ на экономический кризис 1990 г., когда страна оказалась на грани дефолта. Четыре крупные реформы НЭП направлены на сокращение государственного промышленного сектора, приватизацию государственных компаний, отмену системы промышленного лицензирования и на глобализацию индийской экономики. НЭП позволила Индии получить финансовую помощь от Всемирного банка и МВФ [3] (*прим. авт.*).

⁸ List of Listed CPSEs. <https://dipam.gov.in/list-listed-cpses> (assessed 15.04.2022)

⁹ Арджун Сенгупта (1937-2010) - выдающийся индийский экономист. Преподавал в Школе экономики Дели, Лондонской школе экономики и Гарвардском университете. Был специальным секретарем премьер-министра Индии И.Ганди, исполнительным директором МВФ и специальным советником его управляющего директора Жака де Ларосьера, послом Индии в Европейском Союзе, независимым экспертом в Комиссии ООН по правам человека, секретарем индийской Комиссии по планированию, членом парламента Индии, председателем Национальной комиссии по делам предприятий неорганизованного сектора [6] (*прим. авт.*).



Диаграмма 2. Число и оценки 114 ЦГК, подписавших MoB (2018-2019 гг.).

Diagram 2. Number and grades of 114 CPSEs that signed MoUs (2018-2019).

Составлено автором по: MoU Score and Rating of CPSEs for the year 2018-19 as on 13.03.2020. <https://dpe.gov.in/mou-score-and-rating-cpses-year-2018-19-13032020> (assessed 06.10.2021)

Сегодня в целях обеспечения прозрачности и исключения односторонности при установлении целей и при оценке, система MoB представляет собой самоуправляемую онлайн-систему, основанную на информационной панели с централизованным порталом для подписания, мониторинга и оценки меморандумов. Система учитывает прошлые показатели деятельности ЦГК, ее планы и секторальные критерии. Результат процесса оценки эффективности отражает производительность государственной компании в соответствии с ее бухгалтерскими книгами, что важно, учитывая связь между системой вознаграждения в зависимости от производительности и оценкой производительности по системе MoB.

Таким образом, система MoB предоставила равные возможности руководству ЦГК и административным министерствам в вопросах согласования целевых установок производительности компании. С внедрением системы компаниям были предоставлены расширенные полномочия по принятию решений по распределению ресурсов, включая трансграничные слияния и зарубежные поглощения. Кроме того, система способствовала получению ЦГК информации о своей собственной деятельности, предоставила им возможность сравнивать свою эффективность с производительностью аналогичных компаний по всему миру, познавать их лучшие практики, повышать свою продуктивность и конкурентоспособность на международном уровне.

С распространением меморандумов о взаимопонимании увеличивается число ЦГК, предоставляющих отчеты о соответствии «Руководящими принципами». Постепенно растет и уровень соответствия принципам. Система MoB позволила ЦГК решить некоторые вопросы корпоративного управления в части свободы действия совета директоров.

Г) Статус «ратна».

Престижные титулы - Махаратна, Навратна, Миниратна-I и Миниратна-II¹⁰ предоставляют ЦГК еще большую автономию для конкуренции на внутреннем и глобальном рынках. Статусы Махаратна и Навратна внедрены правительством Индии, чтобы предоставить крупнейшим государственным компаниям возможность стать глобальными гигантами.

Статус «ратна» присваивается Департаментом государственных предприятий компаниям. Среди критериев для получения самого престижного титула - Махаратна - присутствуют: наличие статуса Навратна, листинг на Индийской фондовой бирже с минимум 25% акций, принадлежащих частным акционерам, и среднегодовой оборот более 25 тыс. крор рупий¹¹ за последние 3 года.

Большинство привилегий для ЦГК со статусом «ратна» связаны с отсутствием необходимости получения правительственного одобрения в вопросах инвестирования, капитальных расходов и других финансовых решений, что обеспечивает более плавное функционирование компании и ведет к лучшему корпоративному управлению.

Если система меморандумов о взаимопонимании распространяется почти на все ЦГК, то статус Махаратна имеют только 10 ЦГК, Навратна - 14 и Миниратна - 73. Следовательно, из 338 ЦГК только 97 компаний, т.е. 29%, имеют тот или иной статус «ратна» (см. диагр. 3).

¹⁰ Слова «махаратна», «навратна» и «миниратна» могут быть переведены с хинди как, соответственно, «крупный драгоценный камень», «новый драгоценный камень» и «малый драгоценный камень» (прим. авт.).

¹¹ Крор (crore) - традиционный элемент индийской системы счисления крупных сумм. 1 крор равен 10 млн рупий (прим. авт.).

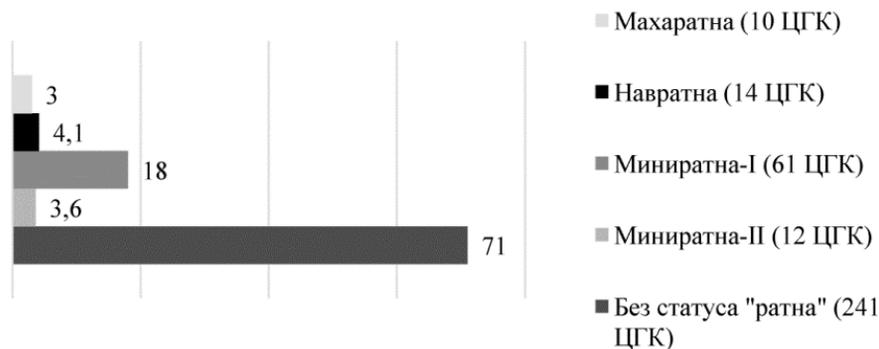


Диаграмма 3. Доля (%) компаний с различными статусами «ратна» в 338 ЦГК.
Diagram 3. Percentage of companies with different «ratna» statuses in 338 CPSEs

Составлено автором по: Ratna Status to CPSEs.

<https://pib.gov.in/newsite/PrintRelease.aspx?relid=195306> (assessed 15.04.2022)

ЦГК со статусом «ратна» должны соответствовать высочайшим стандартам корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности, применимым к ЦГК. Так, все компании Махаратна и Навратна на «отлично» соблюдают «Руководящие принципы корпоративного управления» для ЦГК. Что касается Миниратна, то из Миниратна-I 51 из 61 компании соблюдают принципы на «отлично», оставшиеся имеют более низкие оценки; на «отлично» соответствуют «Руководящим принципам» 9 из 12 компаний Миниратна-II

Совет директоров ЦГК Махаратна и Навратна должен включать необходимое число независимых директоров, но не менее четырех¹². Так, хотя бы одна треть совета, чей председатель является неисполнительным директором, должна состоять из независимых директоров. Хотя бы половина совета, который не имеет постоянного не являющегося неисполнительным директором председателя, должна состоять из независимых директоров. В советы 2000 крупнейших котируемых компаний должны входить минимум по 6 директоров (п. 17 LODR).

Предложения, связанные со значительными финансовыми или управленческими обязательствами или имеющие долгосрочное влияние на структуру и функционирование ЦГК, должны быть подготовлены профессионалами и экспертами и оцениваться финансовыми институтами или авторитетными профессиональными организациями. Предложения представляются совету директоров с анализом релевантных факторов и оценкой ожидаемых результатов и выгод.

Все правительственные директора, финансовый директор и соответствующие функциональные директора должны присутствовать при принятии важных решений. Предпочтительно, чтобы решения по вышеуказанным предложениям были единогласными.

Махаратна и Навратна не должны зависеть от бюджетной поддержки или государственных гарантий. Не должно быть никакой финансовой поддержки или условной обязанности со стороны правительства. Ресурсы для реализации программ ЦГК поступают из их внутренних ресурсов или из других источников, включая рынки капитала.

Представляется, что все четыре механизма являются эффективными в случае их должной реализации. Однако сегодня они применяются к ограниченному количеству центральных госкомпаний - только треть подписали MoV, менее четверти ЦГК имеют статус «ратна».

Сокращение доли государственной собственности происходит недостаточно быстро. Более того, почти четверть MoV ЦГК имеют оценку ниже средней, что говорит о проблемах с применением данного подхода даже в компаниях, подписавших меморандумы. Тем не менее, определенный прогресс все же свидетельствует о стремлении правительства Индии наделить ЦГК большей автономией для повешения эффективности их деятельности и уровня соблюдения принципов корпоративного управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно заключить, что одним из основных проблемных моментов в управлении индийских центральных государственных компаний, представляющих препятствие на пути к достижению желаемого уровня конкурентоспособности и доверия инвесторов, является **отсутствие политики собственности** в государ-

¹² Introduction of Maharatna Scheme for Central Public Sector Enterprises (CPSEs). <https://dpe.gov.in/sites/default/files/R-121.pdf> (assessed 06.10.2021)

ственных компаниях. Правительству Индии, видимо, необходимо четко определить роль и обязанности государства как мажоритарного акционера перед миноритарными акционерами и другими заинтересованными сторонами (сотрудники, поставщики, клиенты и общество).

ОЭСР указывает¹³, что государство должно разработать политику собственности, которая определяет цели государственной собственности, роль государства в корпоративном управлении госпредприятий и то, как эта политика может быть реализована. Для упорядочивания подотчетности политика собственности должна быть доступно раскрыта.

Хотя Индия и стремится улучшить управление в ЦГК, государство пока не смогло перенаправить свою роль с повседневного управления компаниями на осуществление своих основных прав собственности, основанных на качественных принципах корпоративного управления¹⁴ [7].

Отсутствие политики собственности сопровождается **чрезмерным регулированием**. Помимо парламента, ЦГК также подотчетны другим органам власти, включая Контролера и Генерального ревизора Индии (*Comptroller and Auditor General of India*), Центральную комиссию бдительности (*Central Vigilance Commission*), Комиссию по конкуренции Индии и пр. Чрезмерное регулирование не только создало проблемы с подотчетностью, но и почти свело на нет корпоративное управление в общепринятом его понимании.

В ЦГК **для советов директоров требуется большая автономия**. Компетентный и автономный совет важен для успеха любой компании. Однако иногда в ЦГК министерское давление оказывает влияние на принятие решений советом и имеет приоритет перед стратегическими и коммерческими соображениями. Роль ЦГК в выборе независимых директоров также незначительна: независимые директора для ЦГК со статусом «ратна» рекомендуются административным министерством Отборочной комиссии государственных предприятий (*Public Enterprises Selection Board, PESB*), а окончательный выбор делает Комитет по назначениям Кабинета министров. Без полной операционной и финансовой автономии затруднительно иметь структурированную систему оценки работы членов совета директоров и упорядочить подотчетность.

Многие ЦГК **не соблюдают требования законодательства и «Руководящих принципов корпоративного управления»**. Даже Контролер и Генеральный ревизор (аудитор) Индии указал на эту проблему. Требования к количеству независимых директоров в совете центральных государственных компаний остаются самыми несоблюдаемыми.

REFERENCES

1. Prithvi Haldea. Revisit corporate governance laws for Central Public Sector Undertakings. <https://www.financialexpress.com/opinion/revisit-corporate-governance-laws-for-cpsus/2059190/> (assessed 06.10.2021)
2. Jain Ritika, Kumar Rajnish. Pawn or Potentates: Corporate Governance in Indian Central Public Sector Enterprises. <https://ssrn.com/abstract=2746288> (assessed 15.10.2021)
3. Rajagopalan S. The 1991 Reforms and the Quest for Economic Freedom in India. <https://ssrn.com/abstract=3985599> (assessed 16.04.2022)
4. Mishra R., Potaraju G. MoU System in India: A Study on Corporate Governance Practices. *Psychology Research*. 2016, vol. 6, No. 9, pp. 542-552.
5. Gaurav A., Singh R.U. Implementation of Memorandum of Understanding (MOU) and Performance Trajectory of Public Sector Enterprises (PSEs) in India. *International Journal of Management Studies*. 2018, vol. V, Issue 3(9), pp. 84-96.
6. Prabhat Patnail. Arjun Sengupta: A Tribute. *Economic and Political Weekly*. 2010, Vol. 45, No. 42, pp. 27-29.
7. Sesa Sen. PSUs remain laggards in corporate governance. <https://www.newindianexpress.com/business/2019/jun/06/psus-remain-laggards-in-corporate-governance-1986633.html> (assessed 08.10.2021)

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Полежаева Наталья Александровна, кандидат юридических наук, ст.н.с. Лаборатории анализа институтов и финансовых рынков Института прикладных экономических исследований РАНХиГС при Президенте РФ, Москва, Россия.

Natalia A. Polezhaeva, PhD (Law), Senior Researcher, Laboratory for Institutions and Financial Market Analysis, Institute of Applied Economic Research, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia.

Поступила в редакцию
(Received) 10.10.2021

Доработана после рецензирования
(Revised) 20.02.2022

Принята к публикации
(Accepted) 17.04.2022

¹³ OECD Guidelines on Corporate Governance ... 2015 Edition...

¹⁴ Corporate Governance in Public Sector Units and Corporate Funding of Political Parties. <https://www.taxmann.com/post/blog/5607/corporate-governance-in-public-sector-units-and-corporate-funding-of-political-parties/> (assessed 06.10.2021)