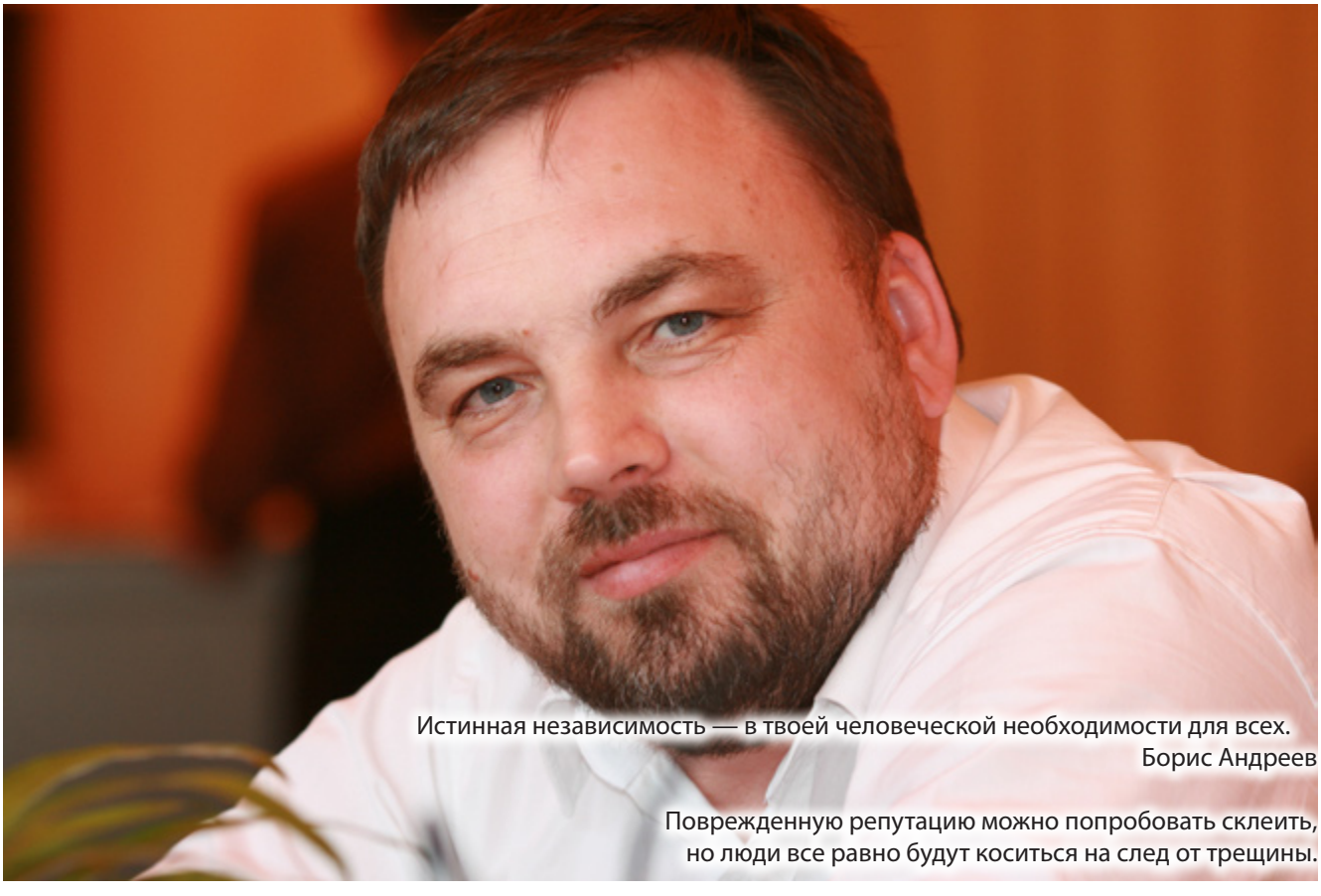
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



Истинная независимость — в твоей человеческой необходимости для всех.
Борис Андреев

Поврежденную репутацию можно попробовать склеить, но люди все равно будут коситься на след от трещины.

НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР — ПОПУЛЯРНЫЙ КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНД

На сегодняшний день рост численности корпоративных директоров в российских компаниях, интерес со стороны частного акционерного сектора, активная позиция и деятельность государства по развитию корпоративного управления в госсекторе в купе с многолетней работой профессиональных сообществ, делает профессию независимого директора все более известной и популярной.

Процессу развития института независимых директоров активно способствует государство. Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг разработала и рекомендовала к применению Кодекс корпоративного управления, где важное внимание уделяется совету директоров, в частности, независимым директорам.

Независимые директора как элемент системы корпоративного управления существуют в Европе с середины 1960-х годов. В России этот институт начал формироваться в начале нулевых, и с тех пор спрос на автономных управленцев в российском бизнесе постоянно увеличивается на 25-30 %.

Сегодня привлечение в совет директоров независимых директоров является показателем высокого уровня корпоративного управления компании. Без соблюдения этого условия сложно претендовать на выход к акционерному и международному финансированию. Многие западные компании сейчас имеют очень жесткие правила и критерии для участия в биржевых торгах. Именно это заставляет большинство компаний привлекать в качестве независимых директоров иностранцев, особенно в таких секторах бизнеса, как металлургия, нефтегазовая и финансово-банковская отрасли.

Зачастую компании заинтересованы в людях с чистой репутацией, обладающих обширными международными связями в финансовых и политических кругах для эффективной интеграции российских компаний в международную экономику в условиях равного рынка, а также обладающих независимостью суждений при принятии решений.

Позиция независимого директора уникальна тем, что он не относится ни к числу собственников, ни к числу менеджеров компании. Это независимый и неафиллированный субъект, являющийся экспертом в своей области, обладающим большим опытом и знаниями по построению и развитию бизнеса, принятию важных для компании решений.

Стоит отметить, что определение понятия «независимый директор» дает лишь Кодекс корпоративного управления. Согласно рекомендациям Кодекса корпоративного управления независимые директора должны составлять не менее ¼ состава совета директоров. И тем, кто хочет быть привлекательным для иностранных инвесторов, следует предусмотреть в составе СД наличие не менее 3-х независимых директоров из 5-ти (согласно пункту 2.2.3. главы 3 Кодекса корпоративного управления). Однако это не является обязательным правилом.

В России независимый директор может быть избран в совет директоров на общем собрании голосами владельца контрольного пакета акций или миноритарного акционера (акционеров) по процедуре кумулятивного голосования. После вступления в должность независимый директор несет ответственность за свои решения перед всеми совладельцами компании. Его можно привлечь к ответственности, в том числе и уголовной.

В отношении системы определения размера вознаграждения независимых директоров в России применяется так называемая рыночная компенсационная структура. Она обязательно включает значительную переменную часть, привязанную к результатам деятельности компании. Как правило, это капитализация (опционы – Stock options). Очевидна явная тенденция к более широкому использованию на российском рынке опционной модели

Система регулирования деятельности независимых директоров в РФ находится в стадии становления. Одним из её важных элементов является процедура страхования ответственности.

Зачастую независимые директора сталкиваются с нехваткой информации о реальном положении дел в компаниях и не выстроенной обратной связью с основными акционерами.

В результате сознательных и неосознанных ограничений в отношении независимых директоров эффективность их работы может сводится к номинальной. Однако при правильной организации работы СД они должны, и могут принимать активное участие в деятельности компании: отслеживать и совершенствовать бизнес-процессы, препятствовать давлению заинтересованных в той или иной сделке сторон, и не допускать реализации корыстных инициатив аффилированных лиц.

Для более глубокого понимания процесса работы независимых директоров на практике, перспективах и трудностях, мы побеседовали с **экспертом Ассоциации независимых директоров (АНД) и членом экспертно-консультационного совета Росимущества Елисеевым Сергеем Валерьевичем.**

По подсчетам экспертов, после изменений в Кодексе по корпоративному управлению от 2014 года термин «независимый директор» стал употребляться в три раза чаще. С чем, по вашему мнению, связан такой рост интереса к данной профессии?

В первую очередь, нужно отметить, что популяризации профессии независимого директора способствовала активная работа целого ряда организаций. Это Ассоциация независимых директоров, Объединение корпоративных директоров и менеджеров, Российский институт директоров, РСПП, Директориум (АСИ), которые, по сути, формиро-

Независимыми директорами признают лиц:

- не являвшихся в течение последних 3 лет и не являющихся должностными лицами (управляющим) или работниками общества, а также должностными лицами или работниками управляющей организации общества;
- не являющихся должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;
- не являющиеся супругами, родителями, детьми, братьями и сестрами должностных лиц Общества;
- не являющихся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества);
- не являющихся аффилированными лицами общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;
- не являющихся сторонами по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров;
- не являющихся крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов общества);
- не являющихся представителями государства. Независимый директор по истечении 7-летнего срока исполнения обязанностей члена Совета директоров общества не может рассматриваться как независимый.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

вали и продвигали эту профессию в нашем бизнес – пространстве, проводя огромную методическую работу и продвижение этой формы управления.

Вторая важная тенденция создана мажоритарными собственниками в секторе частных компаний. Наконец, наступило понимание того, что привлечение инвестиций может проходить и через ценные бумаги, а для этого компания должна быть прозрачно управляемой.

Соответственно нужны корпоративные процедуры, совет директоров, и в т.ч. независимые директора. С другой стороны, многие из них создали или приватизировали свой бизнес еще в 90-х годах и сейчас хотели бы отойти от управления. Для того, чтобы бизнес продолжал работать без их непосредственного участия или был успешно передан наследникам, опять же нужна стабильная, прозрачно управляемая структура. Так, вопросы привлечения инвестиций и наследования поднимают спрос и интерес к работе профессиональных корпоративных директоров.

И третий, наиболее важный и масштабный тренд был сформирован самим государством в лице Росимущества. Так, последние пять лет происходит очень активное привлечение независимых директоров для работы в составе Совета директоров госкомпаний, т.е. акционерных обществ с высокой долей государственного участия. Первые годы в советах директоров около половины участников составляли – госчиновники, которые, все-таки, не были профессиональными управленцами, и не имели никакой материальной мотивации для этой работы, а выполняли только ту часть, которая связана с их должностью. Сейчас мы видим, что госчиновников в составе Совета директоров практически нет, его основной состав как раз представляют внешние независимые директора и профповеренные. Таким образом, государство провело корпоративную революцию «сверху», и сейчас само является одним из главных драйверов развития этого сегмента.

Кодекс корпоративного управления, рекомендующий акционерным компаниям лучшие практики корпоративного управления, является вершиной этих трех направлений. Так, десять лет назад мы имели лишь несколько сотен человек, регулярно и на постоянной основе занимающихся работой в совете директоров, то в нынешний момент, их насчитывается уже несколько тысяч.

Для независимого директора, залогом является репутация, а каковы риски для компании?

Все-таки, репутация – не единственное что «ставит на кон» в своей работе независимый директор. У него есть фидуциарная ответственность. Это означает, что если он проголосует за принятие решения, которое приносит ущерб компании, то акционеры могут привлечь этого директора к персональной материальной ответственности за его принятие. Надо отметить, что такая ответственность намного больше чем, ответственность консультанта, участвовавшего в разработке стратегии или программы реструктуризации, и в большинстве случаев выше, чем ответственность генерального директора, работающего в рамках Трудового кодекса. И как показывает судебная практика, стабильно растет количество случаев привлечения членов совета директоров к фидуциарной ответственности за принятие провальных и убыточных решений.

Второй залог, как вы справедливо заметили – репутация независимого директора. Здесь есть общая родовая проблема нашей молодой рыночной экономики. Государственные и политические реалии, выборные баталии, большая приватизация, вся история 90-х годов,

Структура денежной компенсации для независимых директров включает следующие компоненты:

1. Базовая ставка (ритейнер) - гарантированная сумма, выплачиваемая директору в течение года, независимо от его участия в деятельности совета. В зависимости от размера организации, ритейнер составляет 25-100 тыс. долл. в год. На Западе часто выплачивается в виде акций компании.
2. Оплата председательства в комитетах или комиссиях совета (Executive Committee, Compensation Committee, Audit Committee). Начисляется по числу заседаний (за каждое - фиксированная сумма). Может составлять 30-50 % от суммы ритейнера.
3. Переменное вознаграждение в форме опциона. Опционный план директоров может быть рассчитан на 1-3 года (срок, на который избираются эксперты). Опционы, как правило, составляют 25-30 % от суммы ритейнера и надбавки за председательство в комитетах.
4. Возмещение расходов на транспорт и проживание, связанных с участием в заседаниях совета и выполнением других должностных задач.

Общая сумма компенсации директоров в российских компаниях составляет от 60-100 тыс. долл. США в год. В крупных -200-250 тыс. долл. США. Компенсации, как правило, унифицированы. Иностранные и российские директора получают равное вознаграждение. При этом независимому директору не запрещено (в принципе) работать в советах разных корпораций одновременно, но в частности бывают ограничения (соглашения) об одновременном участии в конкурентных обществах.

периода накопления первичного капитала и скачкообразного роста, отсутствия культуры и практики, исторический срок – все это причины, по которым стоимость репутации независимых директоров, действительно намного ниже, чем в тех же европейских странах с многолетней стабильной экономикой и историей персон, и компаний. Однако этот фактор постепенно начинает работать, и давайте посмотрим, как это происходит.

Допустим, директор повел себя в компании неэтично и непрофессионально, что привело к каким-то негативным последствиям, что достаточно быстро становится известным. На очередной комиссии, где рассматривается номинация кандидатов в советы директоров госкомпании, ни профессиональная ассоциация, ни Росимущество, ни профильное министерство не заинтересованы в избрании этого кандидата в состав Совета директоров. А поскольку на одно место, претендуют и конкурируют между собой, несколько кандидатов, то потеря репутации решит все достаточно быстро, вплоть до полной невозможности в дальнейшем избираться в какие-либо общества. Частные компании также часто обращаются в профессиональные ассоциации для того, чтобы те рекомендовали кандидатов в состав совета директоров. И здесь потеря репутации также может поставить крест на возможности попасть в список рекомендованных кандидатов. Таким образом, репутационная и фидуциарная ответственность работает на пользу акционерной компании. Риск же компании присутствует, со стороны самого понятия репутации, как некоего объективизированного образа деятельности независимого директора, подменяемого иным смыслом: «наш, свой, понятный парень, мы с ним давно работали». Таким образом, под видом репутации, формируется некий круг своих, дружественных участников Совета директоров. Это делает его (СД) не работающим органом, а тем, который тотально-дружественно и не критично одобряет политику, проводимую исполнительным менеджментом. И тогда, ошибки управления не компенсируются, присутствует зона комфорта, и отсутствует движение в сторону максимизации результатов и эффективности.

Как человеку со стороны завоевать доверие Совета директоров, а главное – удержать его?

Доверие – это сложная субстанция и, в двух словах, ее создание не объяснить. Нужно отметить, что оно охватывает не только круг Совета директоров, но и исполнительных директоров (т.е. менеджмента), акционеров или их представителей. Базовые принципы для формирования доверия в таком случае, довольно широкие.

Первый: необходимо реально быть экспертом в своем виде деятельности. Это может быть отраслевая экспертиза, например такая, как металлургия, строительство или универсальная экспертиза в финансовом или в стратегическом управлении.

Второй: все заявления, предложения, оценки и комментарии независимого директора должны быть обоснованы. Не достаточно просто вынести какое-то профессиональное мнение, нужно обязательно, раскрыть, какими фактами, обстоятельствами и логическими заключениями, оно подтверждается.

Третий принцип – реальная независимость, при которой, решение не мотивировано какими-либо симпатиями или антипатиями личного характера, групповыми интересами, ожиданиями эффекта для себя лично. Все они должны быть мотивированы пользой для бизнеса, самого акционерного общества, что не всегда совпадает с интересами отдельных акционеров и менеджеров.

Четвертый принцип – делать то, что должно. Одна из форм проявления этого принципа: в 80-х годах, наши хоккейные комментаторы всегда обращали внимание на игру канадских профессионалов, никогда не снижающих накала, и бьющихся до последней секунды, до сирены. Для независимого директора это также важно. Он работает год, при этом неизвестно будет ли он работать в следующем году. Исходя из этого, не может быть предпоследних и последних заседаний, на которых уже мало что можно решить. То есть каждое собрание, независимо от того, будет ли оно последним, или нет, должно быть площадкой для того, чтобы отстаивать интересы акционерного общества.

А обоснованность, независимость, непредвзятость и работа по максимуму, до последнего – те самые составляющие, что формируют доверие к независимому директору, даже в той среде, где далеко не всех можно назвать единомышленниками, не все согласны с излагаемыми позициями, но, тем не менее, выказывают уважение.

Регулируется ли деятельность независимого директора законодательством, или только Кодексом корпоративного управления?

Да конечно, регулируются. Это законодательство об акционерных обществах, частично гражданский кодекс, а также локальные нормативные акты, связанные с регламентацией деятельности для Совета директоров и его комитетов.

Экспертов, хорошо владеющих ситуацией на рынке, сейчас достаточно много. А какие качества необходимы эксперту, чтобы занять пост независимого директора?

При наличии отраслевой экспертизы, следует добавить следующее: умение точно и логично обосновать свое предложение, гипотезу для 10 руководителей различного

уровня в течение 15 минут вместо 100-страничного отчета. Быстро понимать и диагностировать систему управления, корпоративную структуру и культуру, и бизнес–модель организации. И, пожалуй, самое важное для независимого директора – быть действительно независимым в своих суждениях. Должна быть ориентация на интересы бизнеса и общества, а не отдельной группы или личностей. Иногда приходится слышать следующие оценки деятельности независимого директора: он эксперт, он действительно разбирается в этом виде деятельности, он может создать стратегию, сделать нечто новое, чего не могут сделать специалисты этой компании. Но есть одно обстоятельство: на заседании совета директоров он голосует, ориентируясь на мнение главного мажоритарного собственника, участвующего в совете. Он отзеркаливает желание собственника, вместо того, чтобы внести действительно объективное и независимое суждение, которое никто другой, кроме независимого директора, до собственника донести не сможет.

Необходимо понимать и принимать ответственность и свою миссию – выносить независимые суждения, которые могут быть не всегда комфортны и ставить на повестку развивающие и опережающие вопросы».

Будучи действующим преподавателем, многие ли из ваших студентов знают о такой должности, как независимый директор? Видят ли в ней интерес для себя?

Если вы о программе MBA Международной Школы Бизнеса Финансового университета, где я преподаю, то слушатели в большинстве случаев, знают, что такое корпоративный или независимый директор. Бывает, что раз год, кто-то из слушателей подходит и задает вопросы о том, что это за работа и как ей реально заняться. Да, интерес есть, но не массовый, а очень точечный, и скорее, среди наиболее продвинутых слушателей. Есть и иные примеры. Так, однажды, с моим коллегой мы проводили Бизнес-завтрак по вопросам корпоративного управления. Как нам казалось, и заявлялось в теме: мы приглашали людей поговорить о том, как работают советы директоров и зачем они нужны. Но, по результатам этой встречи мы увидели, что 9 из 10 участников были из людей, заинтересованных самим стать независимыми директорами, и не являлись собственниками или директорами компаний, которые хотели бы улучшить работу совета директоров.

С какими трудностями вам приходится сталкиваться как независимому директору?

Есть ряд типичных как для частных, так и для государственных обществ трудностей, которые знакомы и мне, и моим коллегам. Первое, это непонимание или незнание того, зачем вообще нужен совет директоров. Присутствуют две крайних точки зрения. Первая – внешние люди не знают этого бизнеса глубоко, подобно своим менеджерам, давно работающим в компании, и значит, не могут быть полезны».

Другая точка зрения в убеждении, что независимым директорам платят деньги, и они должны выполнять работу, которая фактически является функционалом операционного менеджмента, т.е той, которая должна делаться каждый день, а не за 7-8 заседаний в году.

Вторая типично трудная ситуация – дружественный совет директоров, не рассматривающий ситуацию по существу, с альтернативами, и не пытающийся найти наиболее эффективные и полезные для компании решения, а автоматически одобряющий либо позицию менеджмента, либо мажоритарного собственника, тем самым «проштамповывает» решения, и не стремится принимать другие.

Третья проблема – низкая культура работы с документами и низкая дисциплина подготовки информации для принятия решений. Проявляется это в том, что достаточно часто, самые важные решения принимаются в последний момент, без необходимой подготовки выносятся на рассмотрение. Информация является не полной и/или не достоверной, искажена сознательно или непреднамеренно, или с большим опозданием показывающая реальную деятельность и положение общества. Не обладая достаточным объемом информации, независимый директор может оказаться в затруднительном положении: принимать решение интуитивно или соглашаться с позицией менеджмента, или найти способ получить информацию.

Также, типично, что между заседаниями СД менеджмент не работает регулярно по решениям СД, а спешно готовится в последние дни удачно отчитаться.

То есть все время между заседаниями менеджеры заняты своими обычными рутинными процессами. Решения, принятые на предыдущем заседании, вспоминаются лишь за два-три дня до нового заседания. Коллектив в авральном режиме, осуществляет приготовления, что приводит к низкому качеству или объяснениям почему отсутствует готовность, переносятся сроки.

Какие ошибки чаще всего допускают компании и их независимые директора?

Совет директоров не принимает и не формализует стратегию в виде компактного, но комплексного документа, а пользуется интуитивным видением либо исполнительного менеджмента, либо мажоритарного собственника. Другая ошибка: компания перекладывает все авторство и ответственность на одного приглашенного независимого директора. Например, он является экспертом по стратеги-

ческому управлению, вступает в должность, и в течение примерно двух лет вместе с компанией, вырабатывает и выстраивает реализацию определенной стратегии. После этого мажоритарий, в лице совета директоров говорит, о том, что они хотели бы иного, нового эксперта. Приглашают нового независимого директора, также специалиста по стратегии. Поскольку по классификации Минцберга есть 12 стратегических школ, и в каждой еще несколько разновидностей, то вероятность того, что новый стратег будет работать в том же стиле, очень низка. Соответственно, он делает все хорошо и правильно, но только уже по-своему. Ведь он – мастер видит, и начинает простраивать заново всю стратегию. Так, компания теряет преемственность. Поэтому, менять каждые два-три года подход к своей стратегии катастрофически опасно. При этом члены совета директоров, и собственники могут искренне считать, что наличие последовательности и преемственности стратегии – это не их зона ответственности, а зона ответственности приглашенного эксперта. К сожалению, это не работает. Совет директоров должен обеспечить преемственность, даже если смена стратегии возможна и целесообразна. Это должен быть управляемый процесс, не равный простому переключению выключателя.

Другая ошибка. Совет директоров в новом составе обычно начинает работать летом: июнь-июль. Фактически половина финансового года в этот период пройдена, и во многом результат года может быть предопределен. Когда корпоративный год заканчивается, собственники, менеджмент и члены совета директоров пытаются оценить работу и эффективность этого созыва по результатам прошедшего финансового года. Но мы понимаем, что финансовый и корпоративный год сильно не совпадают, и между ними нельзя поставить прямого знака равенства. Ошибка самого независимого директора разменять реальный статус независимости на коньюктурные и материальные выгоды.

Вы являетесь автором многочисленных пособий и статей по управлению. Какие из методик для вас самые эффективные?

На уровне СД выделил бы следующие. Первый – системы управления финансовыми результатами. Выявляются драйверы, факторы, на ранней стадии, влияющие на формирование прибыли, вместо посмертного бухгалтерского, управленческого учета. Также метод включает сжатие финансового цикла, что сокращает потребность в оборотных средствах для производства продукции в том же или большем объеме. Второй – модель оценки мер антикризисной реструктуризации по 3-м критериям: время, КПД, антикризисное влияние. Третий – оценка стратегии по качеству и реалистичности проектирования конкурентного статуса. Эти три инструмента закрывают большую часть работы СД.

В современных, нестабильных экономических условиях, что полезного могут сделать независимые директора?

В условиях турбулентности экономики и пикирующего спроса, происходит следующее. Первое – существующая стратегия, разработанная в прежних условиях, требует аудита и пересмотра, т.е. больших или малых, но существенных изменений. Второе – модель KPI и вознаграждения становятся неадекватными к новым рыночным условиям, как в одну, так и в другую сторону. Так в одном примере, за счет роста курса, план по прибыли в рублях был автоматически выполнен и перевыполнен, за что менеджмент «на ровном месте» получил бонусы и сверхбонусы. Третье – топ-менеджмент много лет работающий в одной среде сформировал свою устойчивую модель поведения, приоритетов и решений, которая часто становится неэффективной в условиях сжатия и тектонических сдвигов. Но люди, долгое время работающие вместе, не готовы молниеносно мобилизовать друг друга на аудит, пересмотр и изменения сложившихся управленческих моделей и приоритетов. Вот тут полезна миссия независимого директора – быстро вынести на повестку и включить совет директоров вместе с исполнительным менеджментом в процесс адаптации к новым рыночным условиям и новым, более эффективным, способам интеграции внутренней деятельности компании.

Каковы, по вашему мнению, дальнейшие тенденции развития тренда – независимый директор?

Происходит постепенное приближение к мировой практике корпоративного управления: количество компаний управляемых через совет директоров будет расти, будет увеличиваться доля независимых директоров, а с увеличением сложности и конкурентности отраслей, будут так же увеличиваться квалификационные и репутационные требования к независимым директорам.

Материал подготовила Екатерина Свергун.