

Роль независимого директора в российских компаниях

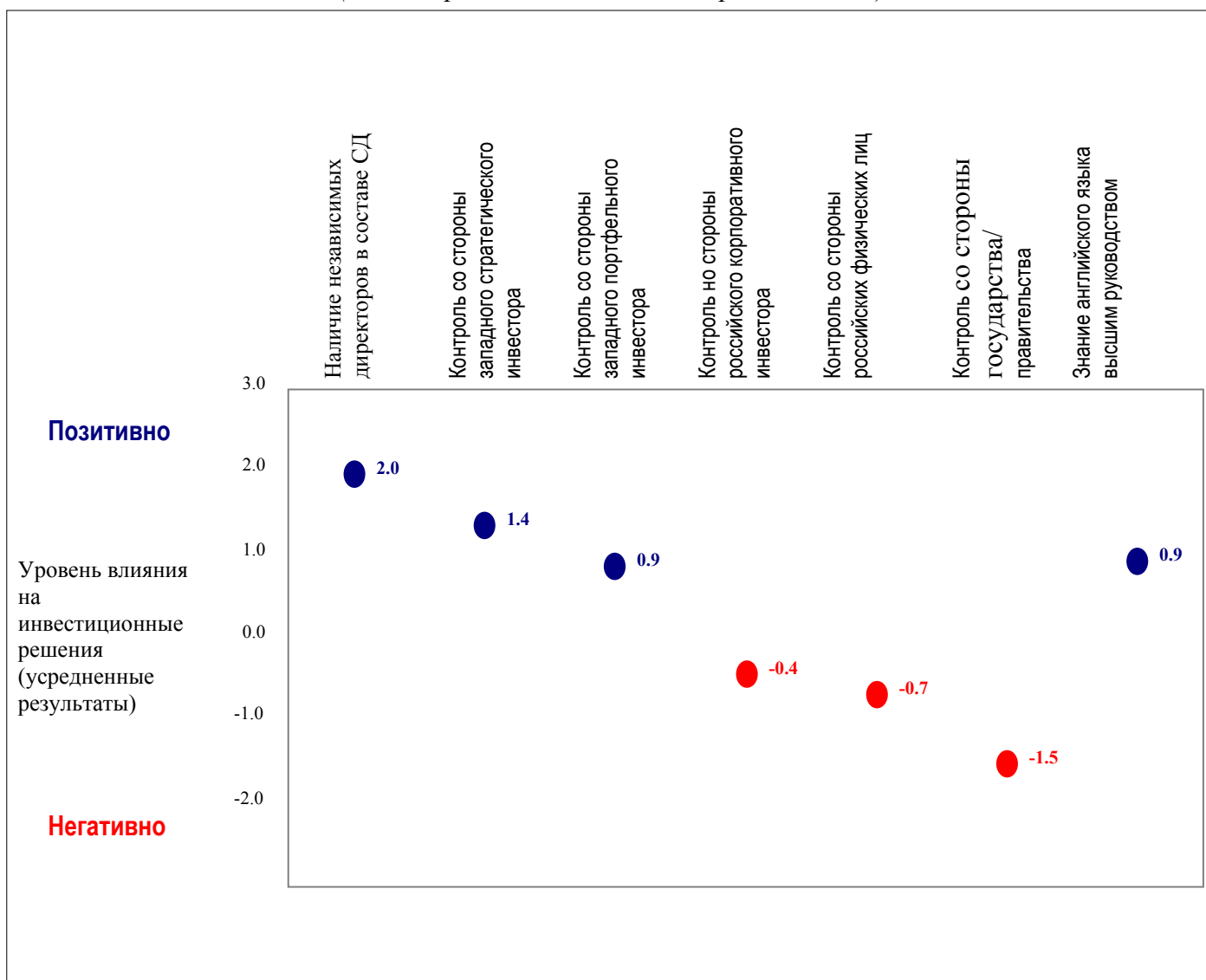
Мифы и стереотипы современного корпоративного управления

В России существует несколько стереотипов, касающихся понимания сущности корпоративного управления, роли советов директоров и независимых директоров, которые неправильно отражают суть этих понятий. Рассмотрим эти спорные моменты.

Корпоративное управление, совет директоров и независимые директора нужны только для публичных компаний, то есть тех, акции которых торгуются на бирже.

Это правильно лишь отчасти. Действительно, наличие независимых директоров является требованием регуляторов или включено в требования к биржевому листингу компании. Однако исследование факторов инвестиционной привлекательности, проведенное Ernst & Young в России, путем опроса управляющих фондами, показало, что не только портфельные инвесторы, покупающие ликвидные акции публично торгуемых компаний, но и фонды прямых инвестиций, вкладывающие средства в покупку стратегических пакетов акций средних и непубличных компаний, продемонстрировали свое внимание к составу совета директоров и наличию в нем реально независимых директоров.

Влияние фактора «Структура акционеров и состав руководства компании» на инвестиционную привлекательность компании (по материалам исследования Эрнст энд Янг)



Корпоративное управление и независимые директора нужны только для привлечения стороннего инвестора.

Нет, не только для этого. Проводя вместе с газетой «Ведомости» три года подряд конференцию «Менеджер и собственник: как реализовать потенциал корпоративного управления», мы заметили, что основной контингент участников, представляющих реальный сектор экономики, составляют менеджеры (90%) и собственники (10%) средних и небольших компаний, которые не планируют IPO или частное размещение в ближайшее время. Эти участники заинтересованы во внедрении механизмов корпоративного управления, реально работающего совета директоров, включающего независимых директоров, для разделения функций собственника и менеджера в компании путем передачи совету директоров компании функции стратегического целеполагания и осуществления владельческого контроля. При этом собственник (группа собственников), отходя от оперативного управления бизнесом не теряет контроль за менеджментом, освобождая свое время для других проектов или отдыха, при этом попутно решая вопрос о преемственности (наследовании) бизнеса. Даже в компании с одним единственным акционером, если он отошел от оперативного управления бизнесом, нужен реально работающий совет директоров. Роль независимого директора и правильно построенного совета директоров – обеспечивать контроль за менеджментом в интересах владельцев, с одной стороны, а с другой - контроль за тем, чтобы владельцы, отошедшие от бизнеса и передавшие бразды правления менеджменту, не вмешивались в оперативное руководство компанией.

Независимых директоров не бывает, все они представляют чьи-то интересы.

Независимые директора есть, и они уже работают в российских компаниях. Евгений Григорьевич Ясин – независимый директор в Вим-Билль-Дане, Ги де Салье – независимый директор в Норникеле и Шатуре, Сеппо Ремес – директор в ОМЗ, СеверСталь-Авто. Члены совета директоров подразделяются на исполнительных (представители команды менеджеров) и внешних директоров, которые в свою очередь подразделяются на зависимых (представителей акционеров, поставщиков, покупателей, консультантов) и независимых. Независимый директор – внешний член совета директоров, неафилированный с менеджментом компании, ее поставщиком, покупателем, консультантом или акционером, имеющим существенный пакет акций. Для подтверждения статуса независимости директора важно, что у него нет конфликта интересов в данной компании, что он имеет возможность (в том числе основанную на материальной независимости от компании) иметь независимое суждение, пользуется известностью и уважением в инвестиционном сообществе, является профессионалом, подготовленным принимать квалифицированное решение, имеет безукоризненную репутацию, готов отвечать своей репутацией и нести материальную ответственность за принимаемые решения. Единственной формой вознаграждения, которую может получать независимый директор от компании, является плата за его работу в совете директоров. В России независимый директор может быть выдвинут и избран в Совет Директоров на общем собрании голосами контрольного акционера или миноритарного акционера (акционеров) по процедуре кумулятивного голосования.

Представитель миноритарного акционера всегда является независимым директором.

Пояснение. Как правило, такой представитель не является независимым. Представитель миноритарного акционера обычно имеет инструкцию от акционера по голосованию в интересах данного акционера. В этом случае он не является независимым. Вместе с тем,

директор, избранный голосами миноритарных акционеров может быть независимым директором, если он не является работником инвестиционного фонда, представляющего конкретного акционера, и при этом не имеет конфликта интересов и инструкции от акционера по голосованию на заседаниях совета директоров.

Независимый директор – свадебный генерал, получающий большие деньги не особенно вникая и напрягаясь, совет директоров – джентльменский клуб.

В российских компаниях зачастую независимые директора приглашаются в совет по настоянию инвестиционного банка – консультанта, готовящего компанию к IPO. При этом особенно подчеркивается международная известность и репутация кандидата. Такое требование ничуть не мешает известному человеку быть профессионалом и заботиться, чтобы его репутация не пострадала от непродуманных решений совета директоров, куда его пригласили работать. Как правило, именно забота о своей репутации и профессиональность человека помогает ему очень серьезно относиться к работе в совете директоров, соблюдать принципы отсутствия конфликта интересов и тщательно изучать материалы и принимать взвешенные решения при голосовании на заседаниях совета директоров. Сумма вознаграждения независимых директоров как правило на порядок ниже чем топ менеджеров компании. Такой разрыв в размерах вознаграждения объясняется тем, что при всем своем профессионализме и опыте независимые директора не работают в компании на условиях полной занятости. Обычно внешние директора участвуют 4-6 раз в году в очных заседаниях совета директоров, нескольких заочных заседаниях и в заседаниях комитетов совета директоров (3-4 раза в году).

Исполнительный директор, избранный в совет директоров как представитель менеджмента компании, не должен, в отличие от внешних директоров, получать вознаграждение за работу в совете директоров.

Ответ. Любой труд должен быть оплачен. При этом система вознаграждения для исполнительных и внешних директоров может различаться. Как правило, должностные обязанности топ менеджеров, избранных в совет директоров, включают их участие и подготовку к заседаниям совета директоров. Поэтому эта работа учитывается в их мотивационном плане и системе компенсации и дополнительного вознаграждения не предусматривается.

В совете директоров акционерного общества с долей государственного участия представлять интересы государства могут только чиновники.

Акционерные общества, имеющие долю государственной собственности в акционерном капитале, могут по российскому законодательству избирать в советы директоров как представителей государства, так и независимых директоров. Представители государства напрямую должны представлять интересы органов государственного управления. Независимые директора представляют интересы всех акционеров, работая на благо компании в целом. В последнее время практика работы советов директоров показывает необходимость переосмысления преобладавших в прошлом подходов в представлении государства как собственника. Общая тенденция изменений направлена на повышение эффективности реализации интересов государства, в том числе путем избрания внешних профессиональных директоров, представляющих интересы государства как акционера, а также путем избрания независимых директоров при поддержке государства, миноритарных и контрольных акционеров. Наличие независимых директоров в составе совета директоров благотворно влияет на эффективность работы компании и на ее привлекательность для инвесторов. Государство как акционер заинтересовано в избрании

независимых директоров для улучшения контроля, управляемости компаний и повышения стоимости активов, принадлежащих государству.

Независимый директор, не являясь прямым представителем государства в совете директоров, тем не менее, способствует своевременному и полному раскрытию информации перед акционерами, проведению эффективного контроля за работой менеджмента, улучшения качества принимаемых решений и, в конечном счете, росту инвестиционной привлекательности бизнеса.

Независимые директора могут оказать помощь представителям государства в выработке обоснованных решений на стадии подготовки директив по голосованию с учетом интересов государства как акционера.

Независимые директора по определению должны осуществлять контроль за исполнением решений, принятых советом директоров, способствовать повышению уровня корпоративного управления в компании, принимать активное участие в формировании и работе комитетов совета директоров, ответственных за выработку стратегии компании, системы внутреннего аудита и контроля, вознаграждения менеджмента, осуществлять взаимодействие с аудиторами, органами ревизии и контроля.

Независимый директор в совете директоров госкомпании должен голосовать по инструкции, выработанный государством

В математике существует понятие глобального и локальных оптимумов в системе, которые не всегда совпадают, если не произведена соответствующая настройка. Если система управляется административно - «в ручном режиме» - по вертикали: сверху – вниз, то акционерные общества, принадлежащие государству, являются солдатами, выполняющими приказ генерала, как в армии. В этом случае сначала думают об интересах государства, а потом уже об интересах акционерных обществ. Система может быть построена по другому принципу, когда государство устанавливает правила игры (законы, тарифы для инфраструктурных отраслей, нормы налоговых отчислений) и следит за строгим выполнением правил игры игроками – акционерными обществами, само не становясь хозяйствующим субъектом и игроком. Тогда при надлежащей настройке правил игры акционерные общества, руководствуясь своей выгодой, опосредствовано действуют в интересах всей системы, а глобальный и локальные оптимумы гармонизированы.

В современных условиях в России подразумевается, что компания с госучастием должна работать в интересах государства, а не в интересах развития своего собственного бизнеса. Акционерные общества управляются через принятие главных стратегических решений на заседаниях совета директоров, члены которого избираются акционерами. В госкомпаниях приоритет при избрании отдается чиновникам, голосующим по директиве, вырабатываемой государством. То есть чиновники выполняют функции передаточного звена воли акционера (машинки для голосования на заседании совета), а решения, по сути дела, формируются за пределами совета директоров, что сказывается на их качестве.

В отличие от чиновников, независимые члены совета директоров обязаны голосовать за те или иные решения самостоятельно в соответствии с их пониманием ситуации – в лучших интересах компании, а не какого-то отдельного акционера, пусть даже контрольного. Если директора получают директиву от акционера как ему голосовать – они не являются независимыми.

В нынешней системе интересы отдельной корпорации не всегда совпадают с интересами отдельных акционеров, в том числе и государства как акционера. Вопрос заключается в следующем: можно ли гармонизировать интересы государства как акционера с интересами компании? Наверное, по мере развития регулирующей роли государства в экономике и отходе его от непосредственного участия в хозяйственной деятельности, как субъекта максимизации своей прибыли за счет особого положения в

системе, роль корпоративных методов управления будет возрастать. В этой ситуации возрастет и востребованность независимых директоров. Наличие большинства профессионально подготовленных и этически бескомпромиссных независимых директоров в совете приводит к установлению в данном акционерном обществе баланса интересов акционеров, что исключает возможность контрольного акционера использовать свое доминирующее положение в ущерб другим акционерам. Любой член совета директоров должен соблюдать фидуциарные обязанности: работать в интересах компании (а не отдельного акционера или в своих интересах) и выполнять свои обязанности добросовестно, уделяя такой работе достаточное время и внимание. Именно этого ресурса зачастую не хватает у перегруженного аппаратной работой чиновника, выдвинутого в совет директоров. Да и, по большому счету, при выполнении роли передаточного звена от уровня квалификации и исполнительности чиновника мало что зависит.

Даже в компании, где только один акционер, неважно, является ли таким акционером государство или частный владелец, использование независимых директоров, наряду с представителями акционера, необходимо для эффективной работы компании. Реально работающий совет директоров важен для акционера, когда он отходит от оперативного управления бизнесом и ему нужен орган, который обеспечивает надзор за наемным менеджментом, и который помогает менеджменту выработать стратегию. Если государство как владелец не отходит от оперативного управления «в ручном режиме», – совет директоров превращается в фикцию – и нужен как пятое колесо в телеге. Поэтому для федеральных государственных унитарных предприятий (ФГУПов), управляемых государственным менеджером, совет директоров как орган управления законодательно не предусмотрен. В госкорпорациях (форма некоммерческой организации, создаваемой правительством), наблюдательные советы – аналоги советов директоров – предусмотрены. Только возникает вопрос, не являются ли наблюдательные советы госкорпораций имитацией органа управления?

Управлять акционерными обществами с госучастием в отличие от госкорпораций и ФГУПов нужно методами корпоративного управления, то есть через реально работающие советы директоров, в противном случае, зачем держать эти компании в организационно правовой форме акционерных обществ? И независимые директора будут востребованы в госкомпаниях только тогда, когда решения будут выработываться внутри совета директоров путем обсуждения вопросов, а не путем навязывания извне мнения контрольного акционера. Независимый директор должен представлять интересы государства не путем голосования по инструкции, а путем учета интересов государства как одного из акционеров, проводя решения в долгосрочных интересах компании.

Члены совета директоров не несут ответственности за принимаемые решения. За все отвечают генеральный директор и главный бухгалтер.

Члены совета директоров несут солидарную ответственность за принимаемые решения. В соответствии со статьей 71 Федерального закона «Об акционерных обществах» директора должны действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно. Они несут ответственность за убытки, причиненные их виновными действиями или бездействием. Не несут ответственности голосовавшие против решения или не принимавшие участия в голосовании. Подавать иски о возмещении причиненных обществу убытков могут само общество (в лице единоличного исполнительного органа) или акционер, владеющий не менее чем 1% процент голосующих акций.

Работа в совете директоров – чисто мужская профессия, поэтому женщины редко востребованы в роли члена совета директоров.

Действительно, процент женщин в советах директоров(5%) меньше процента женщин в органах управления российских компаний (11% по данным Ассоциации независимых директоров). Вместе с тем есть примеры активной работы женщин в советах директоров: Мария Воскресенская (Татнефть), Сара Керри (АкБарс Банк), Инна Гориславцева (Уральские мобильные сети), Ольга Еремеева (Вещь), Елена Кириллова (ООО "МПЗ "КАМПОМОС"), Елена Калашникова (ГК «Виктория»). Скорее всего причина малочисленности представительства женщин в советах директоров заключается в особенностях и обычаях делового оборота.

Любой опытный топ-менеджер может эффективно работать в совете директоров другой компании в качестве внешнего или независимого директора.

Топ-менеджер и член совета директоров – две разные профессии. Члены совета директоров не управляют бизнесом, а направляют менеджмент на решение стратегических задач и контролируют ситуацию методом коллективного принятия решений. Поэтому член совета директоров должен прежде всего уметь эффективно коммуницировать с людьми, конструктивно участвовать в коллективном обсуждении, уметь задавать правильные вопросы, разбираться в сложной ситуации опираясь на информацию, подготовленную менеджментом, полагаясь на свой опыт и умение быстро анализировать информацию, проверяя реакции на заданные вопросы.

Нужна установленная государством система обучения и сертификации корпоративных директоров, национальный реестр сертифицированных директоров.

Не факт, что это обязательно. В экономически развитых странах с продвинутой системой корпоративного законодательства и высоким уровнем развития практики корпоративного управления нет национальных реестров директоров, государственных систем обучения и сертификации. Скорее всего, это не создается, чтобы избежать забюрократизованности процедур и предотвращения коррупционных моментов в развитии системы. Особенности директорской профессии, делающие упор на личную репутацию директора, его профессионализм и возлагающие ответственность персонально на директора, создают возможности свободного развития и конкуренции на рынке обучения, поиска директоров и создания директорских ассоциаций, основанных на индивидуальном членстве.