

**АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ ПО ИССЛЕДОВАНИЮ**

**Роль Независимых членов Совета директоров  
в корпоративном управлении российских  
компаний**

**Москва, 2006 - 2007**

## **Цели исследования:**

- Сформулировать корректное, отражающее российскую специфику, определение понятия «независимый директор» (НД) и профиль Независимого директора.
- Изучить мнения делового сообщества (менеджеров и инвесторов) о целесообразности включения в советы директоров независимых членов.
- Определить роль и задачи Независимых директоров; параметры эффективности их работы.

## **Участники исследования**

- Руководители крупнейших российских предприятий,
- Независимые члены советов директоров российских компаний,
- Руководители инвестиционных и венчурных фондов, действующих в России.

В качестве респондентов в исследовании приняли участие 30 независимых директоров и топ менеджеров.

## **Метод исследования:**

**Экспертные интервью.** Экспертом признается респондент, компетентный в проблемах, непосредственно связанных с предметом исследования. С каждым экспертом проводится интервью на основе опросного листа с перечнем обязательных открытых вопросов, не исключающих обсуждения с респондентом иных, но связанных с предметом обсуждения проблем.

## **Место и время проведения исследования**

Декабрь 2006 - март 2007, г.Москва.

## Содержание

- 1. Введение. Причины привлечения независимых директоров.**
- 2. Задачи и функции Независимых директоров. Типажи.**
- 3. Параметры эффективности Независимых директоров.**
- 4. Вознаграждение Независимых директоров.**
- 5. Идеальный Независимый директор. Личностные и профессиональные качества.**
- 6. Выводы. Прогнозы.**

## **1. Введение. Причины привлечения Независимых директоров**

В условиях жесткой конкуренции на рынке капитала появился новый вид конкуренции – за инвестиции. Очевидно, что эффективное корпоративное управление при наличии дееспособного Совета директоров является одним из важнейших критериев выбора инвесторов хотя бы потому, что повышает рентабельность инвестированного капитала. Четкое распределение финансовых и управленческих ресурсов, скорость и условия доступа к заемным средствам являются значимыми показателями эффективности компании. Прозрачность системы управления позволяет инвестору оценить риск вложений и разработать соответствующую стратегию хеджирования. С другой стороны, инвестор получает гарантии реализации своих прав как миноритарного акционера.

По мнению экспертов, начиная с 2003 г. спрос на Независимых директоров (НД) со стороны российского бизнеса ежегодно увеличивается на 25-30%. По оценкам респондентов, через пять лет в России окончательно сформируется класс профессионалов, которые «взойдут на вершину» карьеры топ-менеджера, сделав выполнение функций Независимого директора в ряде компаний своей основной профессией.

Острая потребность в Независимых директорах российских компаний, планирующих публичные размещения акций, как известно, изначально была спровоцирована формальными требованиями. Следствием банкротств в корпоративном мире США стало принятие закона Сарбейнса—Оксли и формулирование требований-рекомендаций к компаниям, чьи акции обращаются на фондовых рынках - формировать в составе Совета директоров комитеты по назначениям и компенсациям, корпоративному управлению и по аудиту, куда должны входить Независимые директора. Сегодня, где бы ни проводилось первичное размещение акций - в России или за рубежом, компаниям приходится подыскивать Независимых директоров. (российские биржи - РТС и ММВБ - недавно установили аналогичные требования к эмитентам).

Помимо этого, нарастающая конкуренция за инвестиции на рынках капитала обуславливает необходимость создания эффективного корпоративного управления. Стоит отметить, что в настоящее время ажиотаж, который

наблюдается на западных рынках капитала, распространился и на отечественные региональные компании.

Как отмечают респонденты исследования, все больше российских компаний привлекают Независимых директоров ради достижения конкретных результатов по улучшению практики корпоративного управления, столь важных для инвесторов. Отладив процедуры корпоративного управления в компании, а также систему взаимодействия Независимого директора с менеджментом, усилия Независимых директоров концентрируются на анализе всех бизнес-процессов и повышении эффективности управления, получении компанией независимого рейтинга. После IPO Независимые директора работают над текущим улучшением системы внутреннего контроля, процедур раскрытия информации, осуществляют анализ рисков и проч. Являясь экспертом во внутреннем контроле, организационном строительстве, либо в стратегическом направлении, Независимый директор возглавляет соответствующий комитет Совета директоров.

Т.о. в публичной компании Независимый директор является «верховным лицом функции внутреннего контроля организации», экспертом, балансирующим интересы и вырабатывающим не ангажированные суждения, отвечая своей профессиональной репутацией за принятие взвешенных решений в направлении большей открытости и эффективности бизнеса. А в глазах инвесторов Независимый директор соответственно выступает репутационным гарантом компании.

Помимо прочего, репутация и связи делает Независимого директора эффективным и в исполнении коммуникационных функций, связанных с урегулированием ситуаций, когда топ менеджмент компании вступает в клинч с конкурентами, аудиторами либо инвестиционными банками. А так же позволяет достойно представлять компанию за рубежом.

Важно отметить, что проблематика корпоративного управления и деятельности Независимых директоров в частности, тесно связана с передачей полномочий от собственника наемному менеджменту. Именно переход российских собственников на роль портфельных инвесторов, разрабатывающих долгосрочную стратегию развития сразу нескольких направлений бизнеса, актуализирует потребность в профессиональной экспертизе со стороны Независимых директоров, в том числе действий доверенных менеджеров, заменяющей постоянное личное присутствие собственника в процессе управления. В связи с этим, по мнению большинства респондентов, для нашего этапа развития экономики и бизнеса важен профессионализм Независимого директора, тогда как его

независимость – один из формально-необходимых атрибутов: *«НД приглашают именно для того, чтобы расширять управленческое мышление акционеров и топ менеджмента».*

Не случайно наиболее часто употребляемой респондентами исследования формулировкой в контексте вопросов, связанных с функцией Независимых директоров, была «управляемость бизнеса». При чем, высокая ценность деятельности Независимого директора в этой, довольно проблемной для владельцев области, признается не только для крупных публичных компаний или тех, которые готовятся к выходу на IPO, но и для средних частных компаний. Очевиден тренд: все больше собственников частных компаний, заинтересованных в привлечении инвесторов, готовы приглашать Независимых членов в Советы директоров.

В практике российского бизнеса такое явление, как независимый директорат, из функции необходимости соответствия требованиям листинга преобразуется в самостоятельную профессию. По оценке Ассоциации Независимых Директоров (АНД), в России сегодня всего чуть более 180 Независимых директоров, представляющих примерно 100 компаний (публичных и непубличных) ведущих отраслей промышленности и финансовой сферы. Реальные потребности развития российского бизнеса в ближайшие годы подогревают заинтересованность владельцев в Независимых директорах, и их число будет в ближайшее время расти.

## **2. Задачи и функции Независимых директоров.**

Функции и задачи, возлагаемые на Независимого директора руководителями российских компаний, существенно варьируются и зависят от этапа развития бизнеса, а так же целей, которые преследуют акционеры, привлекая Независимых членов в состав Совета директоров.

В непубличной компании, на этапе передачи полномочий от собственника наемному менеджменту, Независимый директор выполняет функции эксперта-консультанта, который профессионально оценивает решения Совета директоров.

*«Первая функция НД состоит в формировании сбалансированного мнения по стратегическим, болезненным на сегодняшний день, вопросам организационного строительства, вознаграждений и оценки действий доверенных менеджеров».*

По мнению респондентов, собственник частного бизнеса может получить от Независимого директор *«много полезных советов, которые топ менеджмент не может озвучить самостоятельно по разным причинам».*

*«На этом этапе развития бизнеса привлекается опытный управленец с хорошей репутацией специалиста в важной для компании области. Независимый директор активно и планомерно не консультирует, но «держит руку на пульсе» и вмешивается лишь в некоторых ситуациях. Это – своеобразная страховка от ошибок со стороны менеджмента или стратегических владельцев компании».*

Стоит отметить, что в частной компании у Независимого директора часто нет возможности заблокировать решение, *«его роль может ограничиваться добавлением своей точки зрения».*

**Экспертные советы Независимых директоров помогают нивелировать несовершенства корпоративного управления в компании, и, тем самым, привлечь частных инвесторов на более выгодных для владельцев условиях.**

При покупке пакета акций компании, например, фондом прямых инвестиций, зачастую именно фонд инициирует приглашение Независимого директора

для выполнения контролирующих функций: контроль над реализацией стратегии, формирование и управление функцией внутреннего контроля и аудита, оценка действий менеджмента. Данный функционал Независимого члена Совета директоров поддержан реальным экономическим интересом фонда в обеспечении оптимальной транспарентности, доверия к поступающей от менеджмента компании отчетности, соответствия законодательству, регулярным требованиям, правилам бухучета и проч.

**Контролирующие функции и позиционирование Независимого директора, как «профи, по сути, торгующего своей репутацией», в условиях российского бизнеса нередко ставит Независимого директора в ситуацию конфликта интересов - со всеми или с одним крупным акционером.** *«Компании сейчас активно нанимают НД, желая «очиститься» от исторических «хвостов», неясностей в структуре капитала или прошлых действий. Но процесс очищения достаточно сложен. Бывает, что основного собственника не удается убедить отказаться от решения, противоречащего закону, или в пагубности его действий для бизнеса в долгосрочной перспективе. Подобная ситуация, вынуждает Независимого директора занять жесткую позицию: либо собственник принимает рекомендации Директора, либо Директор выходит из состава Совета».*

**Известная рынку фигура в качестве Независимого члена Совета директоров придает «лоск» компании, но с другой стороны в ее уходе заложен некоторый репутационный риск.** Один из респондентов рассказывал: *«Я недавно ушел из банка, и столько вопросов сразу посыпалось, даже клиенты банка меня спрашивали: «А что ты ушёл? Значит с банком что-то не в порядке? Может нам вклады убрать?»*

(Прим.: юридическая коллизия состоит в том, что Независимый член Совета директоров не может подать в отставку. Освободить его от должности в Совете директоров может только решение ежегодного собрания акционеров).

Кроме этого, **«в известном смысле Независимый директор становится в противостояние с менеджментом: у менеджеров всегда есть вещи, которые они хотели бы спрятать, выкинуть и забыть».** Однако, многие респонденты подчеркивали, что НД может на деле реализовывать контролирующие функции только при условии построения партнерских взаимоотношений с топ менеджментом компании. *«Независимому директору*

*важно найти правильный баланс между контролем и направляющей функцией. Расширять управленческое\стратегическое мышление топ менеджмента – одна из сопутствующих функций НД. При этом Независимому директору не следует превращаться в полицейского и вмешиваться в оперативную деятельность, подменяя собой менеджмент. Если ты недоволен оперативным управлением, нет изначального доверия - меняй менеджмент». Акцент респондентов на этом аспекте функционирования Независимых директоров позволяет сделать вывод, что данная проблема весьма характерна для российского бизнеса.*

**Функции Независимого директора, приглашенного в компанию за несколько месяцев до выхода на IPO, носят репутационно-имиджевый характер.**

*«Компании просто торопятся поставить «галочки» во всех требуемых пунктах. Независимый директор призван своей репутацией и положением в обществе снять опасения, что менеджмент и основные владельцы манипулируют хозяйственной деятельностью предприятия в ущерб миноритарным акционерам. Но такой Независимый директор, фактически, «свадебный генерал», который ничего про компанию не знает, и тем более – не способен влиять на решения, защищая права миноритариев. Так происходило в большинстве недавних выходов российских компаний на IPO».*

Сегодня, по мнению опрошенных менеджеров, Независимые директора репутационного типа составляют примерно 30% от общего количества действующих НД. *«Меня нанимали как Независимого директора, не потому что я супер-профи в этом деле. Таких у нас в принципе нет. Просто в силу работы на высоких должностях в Правительстве, у меня уже сложилась определенная репутация и связи. Независимые директора моего типа выступают репутационным гарантом для компании».*

**Респонденты также признают: Независимый директор, обладающий влиянием и связями эффективен в исполнении коммуникационных функций, связанных с урегулированием ситуаций, когда топ менеджмент компании вступает в клинч с конкурентами, аудиторами либо инвестиционными банками. . . : «НД делает звонок и «открывает дверь», которую менеджмент сам открыть не смог, способствуя тем самым развитию бизнеса».**

Довольно часто компании приглашают в качестве НД представительных менеджеров с международных рынков – бывших послов, мэров или политиков. Помимо репутации, такого рода Независимые директора

помогают ценными контактами, достойно и адекватно представляют от лица компании за рубежом.

**Но: «наличие в Совете директоров иностранца, не знающего русского языка – признак «картонного» совета, который на деле ничего не решает. Для профессиональных инвесторов репутация таких членов Совета директоров сомнительна».**

Впрочем, большинство респондентов признают: Независимые директора - экспаты пока преобладают. Один из респондентов так объясняет сложившуюся ситуацию: *«Существуют три причины. Первая - в западных компаниях, где есть чёткая структура и сложившиеся процедуры, долгая история, Независимый директор формируется как управленец с точки зрения своей эффективности и знания лучших практик. В России не так много людей, которые уже сформировали себе безупречную репутацию, потому что их компании не являются «заслуженными» и компетентными лидерами в своих отраслях в мировом масштабе. Отсюда вытекает вторая причина: довольно сложно найти претендента на роль Независимого директора среди соотечественников, обладающих требуемым уровнем компетенций.*

*И третья причина связана с относительно недолгой историей бизнеса и, соответственно, отсутствием должного опыта работы людей в Советах директоров. Привлекая в качестве НД супер-эффективного менеджера какой-то крупной российской компании, велик риск, что в силу активной жизненной позиции и отсутствия мудрости, он с энтузиазмом начнет менять структуру, заниматься «перестройкой». Вместо того, чтобы оценить ситуацию и точечным давлением по принципиальным стратегическим позициям пытаться продвигать компанию вперёд».*

По мнению респондентов, в идеале, инициаторами изменений должны быть менеджеры. **Роль Независимого директора в том, чтобы экспертно оценить и скорректировать их идеи, особенно по таким чувствительным вопросам как вознаграждение, стратегия и работа комитета по аудиту.**

*«Помимо бытового восприятия инвесторами и аналитиками самого факта привлечения компанией Независимого директора, существует ещё экспертная позиция, которая складывается из кропотливой работы с информацией по компании, подготовленной аналитиками с рынка и соответствующих рейтингов, например - устойчивости компании. Ряд компаний привлекают Независимых директоров ради конкретных улучшений практики корпоративного управления».*

## **По убеждению респондентов, постановка эффективного корпоративного управления, столь важного для инвесторов, требует привлечения Независимых директоров за полтора-два года до выхода на IPO.**

Когда мотивы привлечения Независимого директора в Совет директоров не ограничиваются требованиями листинга, первый год уходит на становление процедур корпоративного управления в компании и построение системы взаимодействия Независимого директора с менеджментом. Затем усилия Независимых директоров концентрируются на анализе эффективности всех бизнес-процессов и повышении эффективности управления, получении независимого рейтинга. Далее Независимые директора работают над текущим улучшением системы внутреннего контроля, процедур раскрытия информации, осуществляют анализ рисков и проч.

После выхода на IPO задача баланса интересов всех акционеров обретает предельно четкие контуры. В публичной компании Независимый директор имеет право голоса наравне с другими членами совета директоров.

Независимый директор играет важную роль в крупных холдингах, в компаниях, где присутствуют, так называемые, сделки с заинтересованностью - согласно требованию закона, по сделкам заинтересованностью в голосовании обязательно принимают участие Независимые члены Совета директоров.

### 3. Параметры эффективности Независимых директоров.

*«Первое условие эффективного функционирования Независимого директора – поддержка собственника. Как только в компанию допускается Независимый член Совета директоров - это автоматически должно означать возможность дебатов по принимаемым на Совете вопросам».*

**Независимый директор - не тот человек, который жаждет управлять компанией, он дает свой взгляд на ту или иную стоящую перед бизнесом дилемму. «Он способен не только дать качественный импульс дискуссии по обсуждаемым вопросам, но и повлиять на процесс принятия решения».**

Все зависит от того, как именно работает Совет директоров – обсуждает ли он сложные вопросы прямо или это формальность?

*«В любой стране есть такие Советы директоров, которые представляют собой «баррикаду», ограждающую сложную структуру акционерного капитала (например, ТНК-ВР, Вымпелком), где каждое заседание – битва».* Однако, респонденты признают, что как правило, итог дебатов предрешен: в компаниях, где присутствует доминирующая роль одного из акционеров решения принимаются на кулуарном уровне. Например, *«профессиональные директора РАО формально отвечают требованию независимости. Но так как их выдвинул головной акционер, они придерживаются определенной линии поведения».* *«Во многих российских компаниях практикуется отношение к Независимому директору, как к человеку, обязанному ставить «правильные галочки». Ему кидают бумаги, ничего не объясняя, подразумевая, что он просто должен одобрить транзакцию».*

Часть респондентов считает, что в этом нет российской специфики: *«Совет директоров - производная от структуры собственности, а структура собственности и система контроля таковы, что Совет директоров по определению в какой бы стране он не находился – орган, штампующий уже принятые решения».* Одним словом, многие наши респонденты считают, что Совет директоров – формальный орган и даже споры заранее прогнозируемы, а *«экспромт – означает не профессионально подготовленное решение ...».* *«Но одно дело, как у нас, штамповать решения, и другое – иметь полноценную иллюзию справедливого процесса, с дебатами, с вовлечением миноритарных акционеров - можно ведь и что-то полезное услышать».*

**Наличие качественного Совета директоров позволяет перенести конфликты в русло агрессивных дебатов.**

**Т.о. роль Независимого члена Совета директоров в улучшении практики корпоративного управления напрямую зависит от того, как работает управление компанией, как готовятся материалы и как их рассматривает Совет директоров.**

**Второй основополагающий момент – как работают Комитеты Совета директоров.**

Являясь экспертом во внутреннем контроле, либо в организационном строительстве, либо стратегическом направлении, Независимый директор возглавляет соответствующий Комитет Совета директоров. Согласно Сарбейнс-Оксли, а также лучшим практикам, рекомендуется и считается наиболее эффективным, когда Комитет по внутреннему аудиту и Комитет по вознаграждению возглавляет Независимый директор.

**Т.о. в публичной компании Независимый директор является «верховным лицом функции внутреннего контроля организации: менеджер, отвечающий за внутренний аудит, рапортует ему. В принципе, для главы комитета открыт и доступен для рассмотрения любой вопрос\информация».**

Независимый директор не только утверждает программы по вознаграждению, но и осуществляет контроль за их исполнением и финансовой отчетностью.

**«Для обеспечения эффективной работы своего комитета НД должен иметь бюджет (Прим.: в российской практике нередко у комитетов нет бюджетов, а есть только единый бюджет Совета директоров). Это на порядок улучшает качество работы, особенно комитета по аудиту. И второе - возможность нанимать консультантов, а не поручать менеджменту разбираться в узкопрофильных вопросах.** (Респонденты отметили несовершенство российского права, которое препятствует привлечению для работы в комитетах профессиональных внешних консультантов). Например, комитет по аудиту может привлечь в Совет независимого финансового директора, который разбирается в нюансах отчетности – т.е. этот человек, не являясь членом Совета директоров,

*может быть членом Комитета по аудиту (при утверждении его членами Совета директоров)».*

Чтобы комитет работал активно, по мнению респондентов, необходимо наличие положения, которое обязывает менеджмент предоставлять определенную информацию Комитетам, где прописан процесс ее получения, а так же иметь реальную возможность самостоятельно вникать в определенные вопросы. *«Особенно важно для работы Комитета по аудиту: обязательство, утвержденное решением Совета директоров о том, что Независимый директор Комитета (или привлеченный консультант Комитета) должен получить всю информацию, которую запрашивает. Без ограничений».*

Страховка ответственности Независимых директоров предусматривает только те случаи, когда по всем показателям Независимый директор (как член Совета директоров) не мог спрогнозировать определенное развитие событий. Но если Независимый директор просто не располагал пакетом информации – это его вина. *«Голосуя, я опираюсь на предоставленные материалы. Я доверяю этим материалам — отсюда важно доверие менеджменту. Иногда делается так, чтобы никто ничего не понял – 500 страниц материала только по одному по вопросу, без изложения ключевых моментов. А бывает наоборот - информации явно недостаточно. В таких случаях я не участвую в голосовании»*

## 4. Вознаграждение Независимых директоров.

Вознаграждение Независимых директоров утверждается собранием акционеров и зависит от:

- степени участия Независимого директора в Совете директоров,
- количества встреч,
- необходимости командировок,
- участия в Комитетах (к примеру, комитет по стратегии РАО проводит 15-20 очных заседаний в год, а заседаний Совета директоров – в среднем – 7 в год.),
- от профессиональной репутации и персональных рисков Директора.

Так, в случае, если компания будет проводить листинг на Лондонской бирже, вознаграждение Независимого директора увеличивается по сравнению с листингом на российской бирже в виду большей ответственности. Директору также может быть гарантирован бонус по итогам выхода компании на IPO.

*«На Западе вознаграждение Независимых директоров часто включает компоненты долгосрочной мотивации. В России, состав Совета директоров по закону переизбирается ежегодно, поэтому юридически это оформить сложно. Т.е. у нас вознаграждение сводится к фиксированным выплатам».*

По замечанию одного из респондентов, в России часто встречается «порочная практика: платить Независимым директорам за участие в каждом заседании Совета\Комитета.

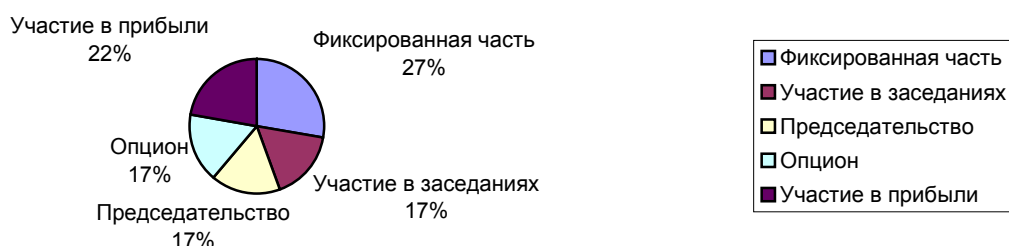
*«Предоставлять членам Совета директоров опционы – так же неправильно»,* считают некоторые наши респонденты. (Прим.: в международной практике такая опция компенсационных пакетов Независимых директоров предусмотрена и активно используется (см. ниже), *«..так как это «убивает» идею независимости. Если Независимому директору дали опцион на два года, то он поддержит любое решение, лишь бы оно максимизировало стоимость акций. Прибыль и стоимость компании пусть увеличивает менеджмент. А задача Независимого директора – сдерживать неоправданные рискованные решения в этой волевой игре».*

*«Очень важным является экономическая независимость Директора. А участие в опционных схемах или в прибыли, по сути, противоречат этому*

*правилу. Особенно, когда эти бонусы не сопоставимы с фиксированной частью. Что остановит Независимого директора вступить в сговор с менеджментом ради достижения каких-то краткосрочных целей? Ведь перевыборы Советов происходят ежегодно».*

Резюмируя полученную информацию и наш опыт, можно сказать, что в среднем вилка вознаграждения Независимых директоров в российских компаниях сегодня составляет – от 50 до 300 тыс. долл. в год (не включая затраты компании на перелеты, гостиницы, стоимость страховки ответственности и прочие составляющие условий труда членов Совета директоров). Если разделить компании по масштабу бизнеса, то в средних компаниях компенсации НЧСД составляет около 50 – 100 тыс. долл. в год, тогда как в крупных, в основном, промышленных, компаниях, фиксированная часть Директора может достигать до 200-300 тыс. долл. в год.

**Структура компенсационного пакета Независимых директоров в российских компаниях, %**



- Фиксированная часть – гарантированная выплата Независимому члену Совета директоров. В среднем составляет от 25 до 100 тыс. долл.
- Участие в заседаниях – начисляется за каждое заседание Совета. Составляет 30-40% от фиксированной части, также дополнительное вознаграждение может выплачиваться за участие в разовом заседании Комитетов.
- Председательство – дополнительная выплата за председательство в Комитете. Составляет 30-40% от фиксированной части.
- Опцион – рассчитывается на срок избрания директоров (как правило, не более 3 лет). Может составлять от 20% до 100% от фиксированной части.
- Участие в прибыли – может составлять от 20% до 100% от фиксированной части.

В российских компаниях, по мнению наших респондентов, чаще встречается система, при которой НД участвует в прибыли, но также распространена и опционная модель. Многие компании (например, Газпром и Сибур) практиковали единовременные выплаты Независимым директорам. Такие бонусы, очевидно обоснованные достижениями компании, тем не менее, могут негативно влиять на объективность принимаемых решений.

Однако общая практика вознаграждений Независимым директорам в России до сих пор не сложилась. Дело в том, что согласно российскому законодательству, компенсации членам Совета директоров должны быть выплачены из прибыли компании, поэтому зачастую Независимых директоров привлекают, в том числе, и в качестве Советников и схемы выплат для них устанавливаются, практически, как для наемных менеджеров. Т.о., ставится под сомнение сам принцип независимости.

Анализируя фиксированные пакеты Независимых директоров в российских компаниях и за рубежом, очевидно, что российские компании платят больше. Это связано, прежде всего, с необходимостью решения нестандартных задач и активного участия в формировании системы корпоративного управления.

Вопрос использования вознаграждения Независимым директорам в виде акций по разному воспринимается в мировом бизнес сообществе. Например, в Западной Европе и США участие НД в опционных программах очень распространено. Считается, что обладая акциями компании, т.е., по сути, являясь ее собственником, Директор будет делать все возможное для повышения ее капитализации. Хотя вознаграждение в виде акций (как по полной стоимости – Full Value Shares, так и опционов – Stock Options) используется в мировом бизнес сообществе все чаще, многие специалисты в Великобритании также считают, что владение акциями может повлиять на объективность суждений Директоров.

При этом, *«если Независимый директор занят на своей основной работе, то больше двух Советов директоров в качестве Независимого члена он не потянет. Для «чистых» Независимых директоров (в России таких профессионалов можно пересчитать на пальцах одной руки) предел возможностей - участие в пяти Советах директоров».*

## 5. Идеальный Независимый директор. Личностные и профессиональные качества.

Профессиональные качества и навыки Независимого директора, по мнению респондентов, должны соответствовать следующим требованиям:

- опыт («украшенный» фактами позитивных результатов) в общем менеджменте, либо успешный опыт в области функционального менеджмента;
- масштаб предыдущей управленческой деятельности должен быть сопоставим с масштабом компании, в которую управленец приходит в качестве Независимого члена Совета директоров;
- понимание принципов функционирования бизнеса в разных отраслях;
- стратегическое мышление и способность дать качественный импульс дискуссии по обсуждаемым вопросам;
- умение быстро ориентироваться в большой массе информации, видеть риски и возможности для компании;
- уметь анализировать интересы всех, предвидеть возможные конфликты и балансировать интересы;
- уметь действовать и продуктивно общаться в ситуации конфликта интересов сторон;
- лидерские качества, способность быть «командным игроком».

Помимо этого, по мнению респондентов, принципиально важны и личные качества Директора:

- честность и открытость (*«не играть в свои игры»*),
- принципиальность и умение активно высказывать свою позицию, *«не бояться, когда она отличается от позиции основного акционера»*;
- взвешенный подход к дискуссиям – *«не входить в роль хронического критика, придирающегося к каждой мелочи. Т.е. оперативное мышление не должно превалировать над стратегическим»*

Разумеется, высоко цениться опыт работы в качестве Независимого директора. Приветствуется так же тот факт, что Директор заседает в Совете директоров нескольких компаний: *«Во-первых, это опыт. Во-вторых, происходит диверсификация доходов Директора. В-третьих, такой человек точно не будет подменять собой менеджмент, потому что времени ему хватает только на роль Независимого директора. Кроме этого, такой НД, понимает, что неверное или недостаточно проработанное решение (либо – зависимое), подорвет его репутацию, и он станет в принципе неинтересен рынку в корпоративном управлении как профессионал».*

В качестве примера профессионального Независимого директора, респонденты наиболее часто приводили персону Сеппо Ремеса: *«Он профессиональный Независимый директор (т.е. занимается только этим видом деятельности). Имеет хорошую репутацию в Скандинавских странах, глубоко разбирается в паре отраслей, хорошо знает Россию (понимает «расклады») и русский язык. Знает здесь многих людей, принимающих решения. Пытается со всеми договариваться (талантливый «политик»), но готов при необходимости занять очень жесткую позицию, свято исповедует лояльность (если с кем -то о чем-то договорился, то лояльность не прерывает)».*

Прерогатива приглашения человека в Совет директоров в качестве Независимого члена принадлежит тем, кто в состоянии обеспечить избрание в Совет директоров – собственникам, владельцам пакетов акций компании. Поиск кандидатов в Независимые директора часто ведется *«по своим личным каналам»* - среди партнеров компании в бизнес-среде и госструктурах. Стоит отметить, что при рассмотрении кандидатов на пост Независимого директора решающую роль играет ключевой «актив» - репутация.

Тем не менее, в России сформировалось два центра консолидации такого рода профи: Национальная Ассоциация Независимых Директоров (НАНД) и Российский Институт Директоров (РИД).

RosExpert, как и ряд ведущих хедхантинговых компаний, выделяет поиск Независимых членов Советов директоров в отдельное направление своей деятельности.

## 6. Выводы. Прогнозы.

Анализируя полученные данные, можно выделить два основных преимущества привлечения Независимых членов Совета директоров. Во-первых, это некий сигнал рынку о том, что компания готова играть в «высшей лиге». Эффективное корпоративное управление подразумевает большие инвестиции, а отсутствие независимого директората закрывает дорогу на зарубежные биржи.

Во-вторых, Независимый директор представляет дополнительный интеллектуальный ресурс в системе управления предприятием. Контрольная функция Независимых директоров признана уже многими российскими акционерами и дееспособный Совет директоров, внятная стратегия компании являются сегодня одними из наиболее очевидных конкурентных преимуществ.

*«Способность вырабатывать не ангажированные, профессиональные суждения во имя повышения управляемости предприятия и эффективности контроля над деятельностью исполнительных органов — вот чего ждут от Независимых директоров».* Одновременно с этим, «независимость» Директора респондентами оценивается, как *«вещь относительная»*, в силу того, что *«в России высококонцентрированная структура акционерного капитала. Даже если акционер привлеч Независимого директора – там нет других акционеров и нет других интересов – Совет директоров носит вторичную функцию, а Независимый директор, вкупе с другими членами Совета директоров, является выразителем интересов акционера. Да и вознаграждение, получаемое членами Совета директоров, также не очень вяжется с независимостью».*

Часть респондентов убеждена, что **независимость Директора – это всего лишь нормативное требование, один из атрибутов такого рода профессионалов**. *«Я как Независимый директор, по сути, даю советы акционеру... помогаю внедрять стандарты менеджмента качества... это шаг в сторону большей открытости и публичности российской компании».*

Адаптация собственника, отошедшего от оперативного управления, к новой роли, так же накладывает определенные ограничения: *«Акционер формально отошел от оперативного управления, вышел из правления и возглавляет Совет директоров. Но я то вижу, как он «горит» своим бизнесом и объективно влияет на все решения».* **«Большинство акционеров осознают,**

***что независимый директорат не только обеспечивает прозрачность, но и реально увеличивает эффективность управления бизнесом. Но, на практике, влияние экспертного мнения профи многим не нравится»***

С другой стороны, в России класс профессионалов, которые вышли из компаний с топовых позиций в «свободное плавание» только формируется. *«Российские менеджеры с возможностью управления на международном уровне появились, наверное, с конца 90-х годов. Сейчас им от 35 до 42 лет. Обычно в этом возрасте люди занимаются очень активной управленческой деятельностью, а не сидят в советах».*

Согласно экспертным оценкам, топ менеджеров, достигших требуемого для Независимого директората уровня профессиональной и возрастной\личностной зрелости, сегодня на рынке несколько десятков. Однако, уже сейчас появился круг профессиональных Директоров, которые имеют хорошую репутацию и опыт работы в Советах директоров. *«На западе таких профи, обеленных сединой, – тысячи, масса профессиональных сообществ, объединяющих управленцев, для которых независимый директорат стал основной профессией, либо вторым направлением профессиональной деятельности, помимо основной».* То же самое через пять лет будет у нас, - уверены все респонденты.

**Итак, пост Независимого директора можно рассматривать, как «вершину» карьеры топ менеджера, для которого на определенном жизненном этапе выполнение функций Независимого члена Совета директоров в ряде компаний может стать профессией.**

**В практике российского бизнеса такое явление, как независимый директорат, из функции по необходимости соответствия требованиям листинга преобразуется в самостоятельную профессию.**