

Роль независимого директора в современной системе корпоративного управления

Какими компетенциями должен обладать независимый директор, как суметь отстоять свою позицию в совете директоров и как готовиться к заседаниям, чтобы принести бизнесу максимальную пользу?



Василий СИДОРОВ,
Независимый директор ПАО «Аэрофлот —
российские авиалинии», ОАО «РЖД»

Что лежит в основе успешной деятельности независимого директора?

Во-первых, это профессионализм и широкий кругозор: должность независимого директора предполагает наличие компетенций разного плана: от отраслевых и общемировоззренческих до глубокого понимания драйверов бизнеса и управленческих процессов. Не менее важны и софт-компетенции, в частности умение общаться как с коллегами по совету и менеджментом, так и с более широким кругом стейкхолдеров. Сопереживание: вам должны быть небезразличны судьба компании, ее успех, вы должны себя ощущать причастным к ее истории. Честность в следовании своим профессиональным убеждениям и готовность озвучивать и доказывать свою точку зрения вне зависимости от мнения большинства. И оптимизм, конечно: в плане уверенности в том, что делаешь важное дело, с точки зрения того, что все правильные изменения в компаниях рано или поздно будут востребованы, а также в осознании того, что мы живем в уникальное время по скорости происходящего в мире прогресса.

По вашим словам, вы человек из бизнеса, но входите в советы директоров двух крупнейших государственных компаний. Существует стереотип, что они плохо управляются. Как вы оцениваете их степень открытости к диалогу?

Компании, в которых я являюсь членом совета директоров, — РЖД и «Аэрофлот» — совершенно разные структуры, с разной историей и разными рынками присутствия. В случае с РЖД мы говорим о стопроцентном владении государством, монопольном провайдере ряда услуг, при этом работающем и на конкурентных сегментах рынка, прошедшем путь от министерства до бизнес-холдинга и сохранившим высокую степень влияния государства на свою деятельность. У «Аэрофлота» время монополизма давно прошло. Сегодня эта компания успешно работает в высококонкурентных условиях, сохраняет существенную долю рынка и почти наполовину принадлежит широкому кругу частных российских и международных инвесторов.

При этом в обеих структурах советы директоров все больше влияют на происходящее в компаниях. В случае с «Аэрофлотом», я думаю, и для менеджмента, и для акционеров

РОЛЬ НЕЗАВИСИМОГО ДИРЕКТОРА

(государства и миноритариев) очевидны роль и значимость совета как ключевого звена корпоративного управления. В РЖД степень влияния совета на управленческие процессы несколько менее значима, потому что акционер один и часть решений принимается в прямом диалоге менеджмента компании с органами исполнительной власти. При этом у государственных органов есть множество различных интересов в отношении компании: и тарифное регулирование, и общеотраслевые цели, и вопросы социально-политического уровня. Независимому директору в таких условиях не всегда удается быть услышанным с позиции защиты интересов государства как собственника.

Если говорить о содержательном диалоге, реальном участии и влиянии, то они, конечно, есть в обеих компаниях. В качестве примера можно привести ситуацию с попыткой нагрузить «Аэрофлот» полным бременем проблем компании «Трансаэро». Если бы не активная позиция некоторых членов совета директоров «Аэрофлота», в том числе независимых директоров, траектория развития ситуации могла быть совершенно другой.

Ваша смелость в ситуации с «Трансаэро» могла привести к тому, что вас не захотели бы видеть как независимого директора в других компаниях. Вы задумывались об этом, принимая эту позицию?*

Конечно, нет. Работа в составе советов директоров столь значимых компаний в первую очередь означает существенную степень ответственности за принимаемые решения. При определении своей позиции я следовал своему профессиональному пониманию ситуации, оценивал степень потенциального негативного влияния приобретения «Трансаэро» на бизнес «Аэрофлота» и был честен в отстаивании этой позиции. Именно в этом польза присутствия независимых директоров как для миноритариев, так и для государства.

Сейчас очень популярно говорить об улучшении управления как ключевого фактора развития российской экономики. Как вы оцениваете качество управления в российских компаниях сегодня?

Однозначно управленческая культура за последние 20–25 лет проделала огромный путь. Мы иногда забываем о том, как относительно немного времени прошло с тех пор, когда все было государственным и не было ни культуры рыночного общения, ни внедрения лучших

международных стандартов, ни традиций бережного отношения к человеческому капиталу, ни особой системности или прозрачности в управлении бизнесом. При этом, несмотря на то, что огромный путь пройден, еще многое предстоит сделать. Горизонты планирования, степень доверия между игроками, в том числе между частным бизнесом и государством, рыночность (конкурентность) мышления и управленческих подходов далеки от того, что можно было бы назвать лучшими практиками. При всей произошедшей эволюции сегодня процесс замедлился ввиду вновь возросшей степени влияния государства в экономике. Будучи человеком, работающим с государством как с заказчиком в части корпоративного управления, я не могу сказать, что считаю государство эффективным собственником. Механизмы государственного управления оказываются не вполне применимыми к работающему в конкурентных условиях бизнесу. Частный капитал, особенно если говорить о бизнесе, созданном с нуля, в целом показал существенно большую эффективность.

Можете ли вы сказать, что есть разница, как действует совет директоров и конкретно независимые директора в частном секторе и в госкомпаниях. Видите ли вы большую разницу или это примерно один и тот же подход?

Разница, конечно, есть. Частный бизнес в целом имеет более понятные драйверы и цели, тогда как в бизнесе с государственным участием, как правило, присутствует непростая комбинация из подчас разнонаправленных стратегических и тактических интересов и повесток, с одной стороны, государства, с другой стороны, конкретных людей и групп. Это отражается не только на стилистике общения, но и на процессе принятия решений. В госкомпаниях профессиональные поверенные ограничены в своем выборе решений в части директивных вопросов. Члены советов директоров — государственные служащие в дополнение к этому могут быть де-факто ограничены еще и ведомственной позицией. При этом в частных компаниях с контролирующим акционером принятие решений директорами также может быть ограничено или предопределено позицией такого акционера. В целом же в частном секторе при принятии решений на уровне советов директоров меньше про политику и больше про бизнес, клиентов и людей. Различия с молодым частным бизнесом еще более

* В 2015 году во время голосования на заседании совета директоров «Аэрофлот» по директивному вопросу об утверждении сделки с «Трансаэро» Василий Сидоров и еще один член СД проголосовали против и привели аргументы, что данная сделка нанесет серьезный ущерб стоимости компании. Их позиция положила начало новому витку обсуждения ситуации, и в итоге сделка была отменена.



существенные. Корпоративная культура стартапа принципиально отличается от культуры зрелого бизнеса с госучастием. В молодом бизнесе всегда меньше определенности, спектр целей и направлений его развития всегда более широкий. Люди, участвующие в работе советов директоров, как правило, более вовлечены в управленческие решения, так как участвуют в его построении с нуля.

Независимые директора — давно признанный и принятый важный элемент в системе корпоративного управления частным бизнесом, особенно если речь идет о публичных компаниях. В компаниях с госучастием, если говорить о настоящей независимости, это практика пока еще довольно молодая, но уже однозначно доказавшая свою полезность. Хочется надеяться, что она не будет существенно сужена на фоне возвращения в советы госслужащих.

В каких компаниях, на ваш взгляд, хорошо выстроены процессы управления, и в том числе процессы работы совета директоров?

Насколько мне известно, все отраслевые лидеры российского рынка имеют очень достойные составы советов директоров. При этом качество членов совета должно дополняться реальными полномочиями, влиянием на единоличный исполнительный орган, хорошо отлаженным механизмом работы, который в значительной степени зависит от председателя и корпоративного секретаря. Уверен, что все крупные компании прошли большой путь, но есть, что еще можно совершенствовать.

Скажите, приемлема ли для России концепция независимого председателя совета директоров, который обеспечивает работу совета в интересах всех акционеров?

Я думаю, что да. Грамотный председатель не доминирует, а, наоборот, организует правильное обсуждение и учет мнений всех членов совета, помогая принимать правильные, сбалансированные решения. Независимость в этом смысле может только помочь. При этом де-факто при наличии контролирующего акционера вне зависимости от того, частное это лицо или группа, или государство, влияние такого акционера на деятельность компании будет доминирующим, и у председателя совета всегда будет персонифицированная ответственность перед этим акционером.

В сегодняшнем бизнесе резко увеличился темп перемен. Как со стратегической точки зрения вы учитываете возможности технологий, о которых мы сейчас пока даже не знаем? Как технологии и их появление влияют на ваше мышление в качестве члена совета директоров?

Безусловно, мы обсуждаем основные прорывные технологические тренды. При этом я не вполне уверен, что на уровне советов в полной мере отдают себе отчет в степени их влияния на вверенный им бизнес. Мы привыкли мыслить линейными категориями и говорить о линейном росте или падении год к году, квартал к кварталу, а развитие и влияние технологий экспоненциально. Сейчас нам сложно уже вспомнить,



что мы всего 10 лет живем с iPhone, а мобильная связь полноценно существует всего 20 с небольшим лет. Мы все помним компанию Nokia, которая была лидером в производстве абонентских устройств и флагманом инновационной экономики Финляндии. Где она сейчас? Где ее телефоны? Понимание экспоненты перемен не всегда просто инкорпорировать в свое повседневное мышление или в принятие решений на уровне советов директоров. Все планы капитальных затрат, все бюджеты выстраиваются в линейных сценариях. Реальная динамика изменений делает большую часть этих линейных сценариев неисполнимыми.

Вы говорите, что надо смотреть на длинную дистанцию, а как видеть эту дистанцию?

Нужно смотреть на длинную дистанцию с точки зрения моделирования тех изменений, которые повлияют на вашу отрасль, бизнес. При этом в коротком горизонте планировать конкретные действия, которые вас к этим изменениям будут готовить, чтобы потом не остаться на обочине.

Эту дистанцию и перемены можно видеть, анализируя передовые и прорывные технологические тренды. Глобальные вычислительные и технологические возможности, влияние искусственного интеллекта, глубина и ценность знаний о каждом из нас совсем скоро будут принципиально другими. Они уже сейчас радикально отличны от того, какими были 10 лет назад. Пример тому показывает Facebook со своими алгоритмами, Google, Amazon и ряд других участников глобального технологического процесса.

Мог ли «Аэрофлот» сохраняться в своем состоянии десятилетней давности на сегодняш-

ний день? Конечно, нет — никто бы на нем уже не летал. Любой бизнес живет в постоянно меняющейся среде, предъявляющей все новые требования. Роль совета директоров еще и в том, чтобы определять, на что делать ставку, во что инвестировать деньги и энергию, помимо управления текущим бизнесом и линейного развития.

Сегодня все говорят о блокчейне на советах директоров. В вашем общении с коллегами люди уже понимают, как мы будем использовать эту технологию в прикладном смысле?

В целом, я думаю, нет. Если тему блокчейна развивать стратегически и предполагать, на что она может повлиять, то это не столько про криптовалюту, сколько вообще про технологию доверия, соучастия в процессах без границ, хранение и сохранность информации, демократизацию доступа к совместно создаваемой стоимости и т. д. Эта технология точно поставит под угрозу существование многих монопольных или неэффективных держателей реестров, знаний, прав и т. п. Я думаю, что ни у кого, кроме людей, которые этим занимаются постоянно, до конца нет понимания ее потенциала, но, мне кажется, все уже осознали необходимость о ней говорить и самообразовываться. Первый шаг уже сделан, следующие шаги сделать еще предстоит.

Как вы сами готовитесь к встречам советов директоров? Чему вы уделяете пристальное внимание?

Безусловно, подлежащей обработке информации очень много. Я стараюсь большую часть документов читать сам, но приходится привлекать к работе с документами и аналитике своих сотрудников. В системообразующих компаниях, где отвечаешь перед государством, другими акционерами, широким кругом стейкхолдеров, нужно глубоко погружаться в обсуждаемые вопросы для принятия осознанных и качественных решений. Помогает работа в комитетах. Как правило, я вхожу во все ключевые комитеты. В «Аэрофлоте» я возглавляю Комитет по аудиту. Помимо изучения информации от самих компаний для понимания общей ситуации на рынке, а также для получения второго или третьего мнения, всегда полезно общаться с отраслевыми экспертами, банковскими аналитиками, стратегическими консультантами.

Может быть, у вас есть свое ноу-хау, как вы структурируете эту подготовку?

У меня есть только одно ноу-хау: нужно реально этим заниматься и понимать, что это серьезная работа. На подготовку к советам у меня уходит около 20% общего рабочего времени. Невозможно все понять с листа в 50–60% случаев, особенно когда речь идет о цифрах. Эта работа требует подготовки и инвестирования времени и денег. ●