



ПЛАТФОРМА
ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ



Корпоративное управление в России:

КРИЗИС ЖАНРА
И НАДЕЖДЫ НА БУДУЩЕЕ



ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ «ПЛАТФОРМА»
ПО ЗАКАЗУ АССОЦИАЦИИ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ (АНД)

МОСКВА | 2018

Содержание

■ Предисловие	1
■ Паспорт исследования	2
■ Эксперты и авторы	3
1. Корпоративное управление сегодня: текущее состояние, проблемы и вызовы.....	4
2. Потенциальные драйверы корпоративного управления: институты и инструменты.....	8
3. Институт независимых директоров: перспективы и потенциал роста.....	13
4. Выводы	20

Предисловие

Мы рады представить вам новое исследование, которое по заказу Ассоциации независимых директоров провел Центр социального проектирования «Платформа».

Его актуальность обусловлена двумя факторами. Во-первых, мир и Россия крайне быстро меняются. Скорость изменений такова, что без анализа и глубокого понимания текущих трендов мы можем безнадежно отстать и оказаться в прошлом. Второй фактор – это зона неопределённости, связанная не только с ускорением процессов, но и со спецификой геополитической ситуации, в которой оказалась Россия и другие страны. Нам представляется, что новые условия подталкивают директоров к переосмыслению традиционных моделей стратегирования и к изменению практик управления.

Перед авторами исследования мы ставили задачу понять сегодняшнее состояние корпоративного управления, найти основные драйверы и точки роста, а также проанализировать перспективы развития института независимых директоров. Для нас это особенно важно, так как мы верим в неоспоримую пользу хорошего корпоративного управления и института независимых директоров для устойчивого развития общества и бизнеса.

Александр Иконников,
Председатель АНД

Опрос представителей крупнейших компаний российского бизнеса и экспертных центров показал, что отечественная практика корпоративного управления находится на сложном распутье.

В корпоративной среде уже определены стандарты прозрачности для акционеров, требования к коллегиальным органам, роль независимых директоров и другие атрибуты современного бизнеса. Однако наступившая уже в 2015 году «новая экономическая реальность» оказалась той гирей, с которой стало тяжело поддерживать не только спринтерский, но даже стайерский темп на пути к международным стандартам.

Актуальный для делового сообщества вопрос: нужно ли продолжать развивать эти стандарты с прежним энтузиазмом, когда область неопределённости кажется непроглядной? Или именно в такой ситуации передовые инструменты могут показать свою эффективность?

Это исследование – попытка с помощью экспертной социологии оценить возможные сценарии развития корпоративного управления в горизонте нескольких лет.

Алексей Фирсов,
Генеральный директор ЦСП «Платформа»

Паспорт исследования

СТАТУС

- Совместный проект Ассоциации независимых директоров (АНД) и ЦСП «Платформа»

СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Сентябрь–ноябрь 2018 года



МЕТОДЫ

- Экспертные полуструктурированные интервью
- Анкетирование членов АНД
- Анализ открытых данных



ОБЩИЕ ДАННЫЕ О РЕСПОНДЕНТАХ

- 20 интервью – независимых директоров, представителей менеджмента российских компаний, независимых экспертов
- 100 участников анкетирования – членов АНД

Эксперты и авторы

ЭКСПЕРТЫ, ЦИТИРУЕМЫЕ В ИССЛЕДОВАНИИ

(в алфавитном порядке)

Астанин Эдди Владимирович	Председатель правления Национального расчетного депозитария (НРД)
Бутман Евгений Юрьевич	Предприниматель, основатель розничной сети магазинов re:Store
Вьюгин Олег Вячеславович	Председатель Совета директоров «САФМАР Финансовые инвестиции»
Голиков Андрей Фёдорович	Заместитель Председателя Наблюдательного совета «Московская биржа»
Медведева Марина Владимировна	Член правления – директор, Общекорпоративные сервисы и органы управления «СИБУР»
Петров Игорь Олегович	Корпоративный секретарь АФК «Система»
Прянишников Николай Николаевич	Генеральный директор Русской Фитнес Группы, член Советов директоров технологических компаний
Сидоров Василий Васильевич	Председатель Комитета по аудиту, член Совета директоров «Аэрофлот»
Тихоненко Роман Владимирович	Президент AIG в России
Шаронов Андрей Владимирович	Президент Московской школы управления «Сколково»
Швецов Сергей Анатольевич	Первый заместитель Председателя Банка России
Щеголев Олег Александрович	Член наблюдательного совета АНД
Южанов Илья Артурович	Независимый директор, член Советов директоров Объединенной вагонной компании (ОВК), «Роснано»

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

ЦСП «Платформа»:

Максимов Владислав, Полетаев Олег, Фирсов Алексей, Макушева Мария

1 Корпоративное управление сегодня:

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ВЫЗОВЫ

В рамках данного исследования наряду с серией экспертных интервью было проведено анкетирование членов Ассоциации независимых директоров (АНД).

Среди членов АНД представлены не только профессиональные независимые директора, но и топ-менеджеры частных и государственных компаний. Это позволяет предположить, что проведенный анкетный опрос отражает мнения не только собственно независимых директоров, но и тех людей, которые представляют интересы собственников бизнеса.

Первый вопрос анкеты призван был дать ответ на вопрос, насколько текущий статус-кво устраивает самих участников рынка.

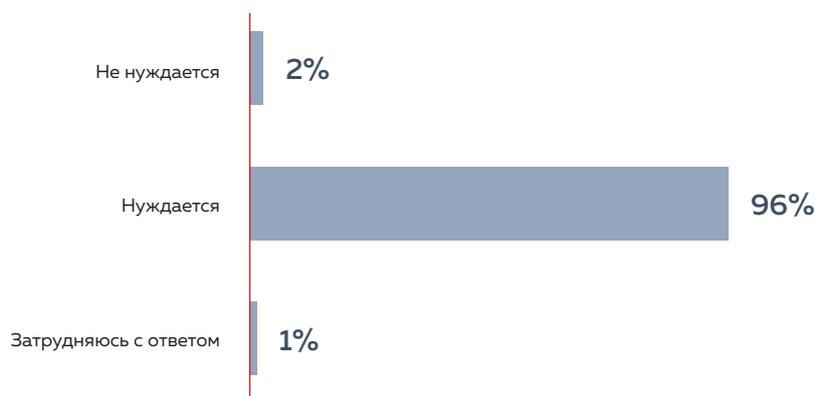
РЕЗУЛЬТАТ ПОКАЗЫВАЕТ КОНСОЛИДИРОВАННУЮ ПОЗИЦИЮ:

подавляющее большинство респондентов уверены в том, что действующая российская система корпоративного управления (КУ) далека от совершенства.

ВОПРОС 1

Нуждается ли российская система корпоративного управления в дальнейшем развитии?

(один вариант ответа)



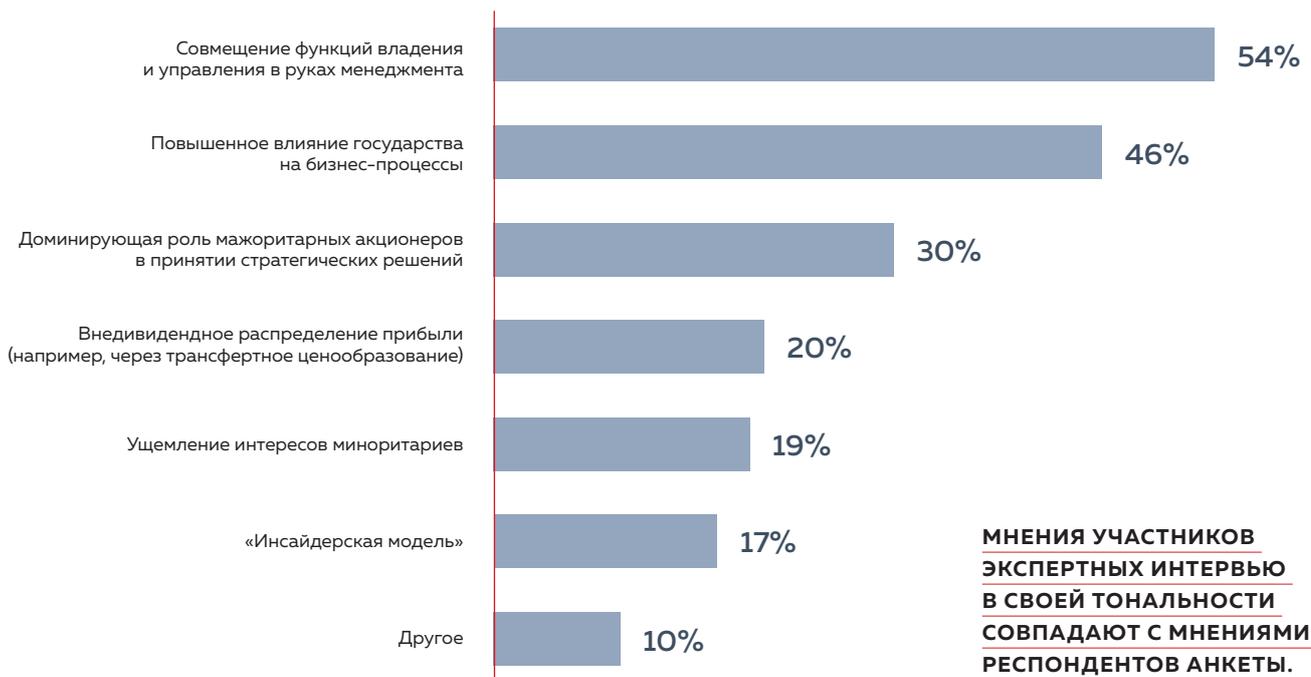
НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ИТОГОВ АНКЕТИРОВАНИЯ БЫЛ СОСТАВЛЕН ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ.

По мнению большинства респондентов, самая значимая проблема российского КУ носит системный характер: функции владения и управления компанией в России не разделены и в целом подконтрольны крупным собственникам. Можно предположить, что многие из других проблем – например, доминирование мажоритариев в принятии стратегических решений или ущемление прав миноритарных акционеров – являются производными от главного симптома.

Самая значимая проблема российского КУ носит системный характер: функции владения и управления компанией в России не разделены и в целом подконтрольны крупным собственникам.

ВОПРОС 2
Что из российских практик КУ является наиболее актуальной проблемой?

(закрытый вопрос, два варианта ответа), %% от общего числа участников опроса


Николай Прянишников:

«Многие публичные российские компании изначально строились как семейные фирмы... Сейчас их перестройка под все стандартные процедуры и прозрачное управление дается нелегко. Люди привыкли решать все по иерархии, иногда в интересах какой-то группы акционеров или менеджмента. А корпоративное управление требует прозрачности, открытости. Не все к этому готовы».

Андрей Шаронов:

«Сегодня доминирующие собственники контролируют большинство в советах директоров: как минимум 50% сосредоточено в конкретных руках. А классические корпоративные истории развитых экономик возникают, когда самый крупный акционер владеет максимум 2% компании, а остальная собственность распределена на огромное количество людей. В таких компаниях ни у кого нет кумулятивной силы, чтобы внести зависимую кандидатуру. Поэтому акционеры там идут по пути найма людей с репутацией... А у нас владение и управление компанией не успели принципиально разделиться».

ТАКЖЕ ЗНАЧИМА, ПО МНЕНИЮ ЭКСПЕРТОВ, ДРУГАЯ ПРОБЛЕМА – РАСТУЩЕЕ ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВА НА БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ.

Роман Тихоненко:

«У нас, на мой взгляд, не следуют какой-либо из мировых моделей КУ, а пытаются создать особый "третий путь": на первом месте стоят интересы государства, а не акционеров или кредиторов. И государство одновременно действует и как акционер, и как выразитель интересов народа России...»

Многие эксперты, высоко оценивая нормативно-правовую базу (в частности, Кодекс корпоративного управления), говорят о большом разрыве между теорией КУ и российскими реалиями. В частности, «противофаза» теории и практики прослеживается в том, что Кодекс разрабатывался в начале 2010-х, когда в приоритете был курс на разгосударствление экономики и вывод чиновников из советов директоров компаний с госучастием. А вступил в действие Кодекс уже в других политических и экономических условиях, когда государство как акционер стало увеличивать влияние на бизнес.

Илья Южанов:

«Примерно с 2008 по 2014 годы шло достаточно позитивное развитие корпоративного управления – в сторону его демократизации, роста эффективности... Это было видно даже по тому, как формировались советы директоров госкомпаний. В 2008 году там было решено заменять чиновников на профессиональных директоров. Это повысило качество управления. Во-первых, у профессионального директора куда больше времени... Во-вторых, такая замена снижала подверженность компании псевдополитическим влияниям... Но примерно на рубеже 2014 года тенденция развернулась. И в руководство госкомпаний стали возвращать назначенцев из министерств».

Экономика оказалась на развилке между усилением роли государства и развитием рыночной модели. Первый путь демотивирует развитие лучших практик КУ в России: стоит ли тянуться к мировым образцам, если от них отделяет железный занавес? Второй – способен придать импульс, но трудно реализуем, в т.ч. с учетом неблагоприятной внешнеполитической конъюнктуры.

Какой путь предпочли бы участники исследования? Сопоставление ответов на «сдвоенный» вопрос (см. ниже диаграммы 3 и 4) демонстрирует стремление большинства респондентов к либерализации экономической политики. Признавая немалую позитивную роль государства – как в разработке нормативной базы КУ, так и в нынешней активной позиции ЦБ РФ как регулятора, – участники исследования все же считают нежелательным для дальнейшего развития КУ излишний патернализм и рост госрегулирования.

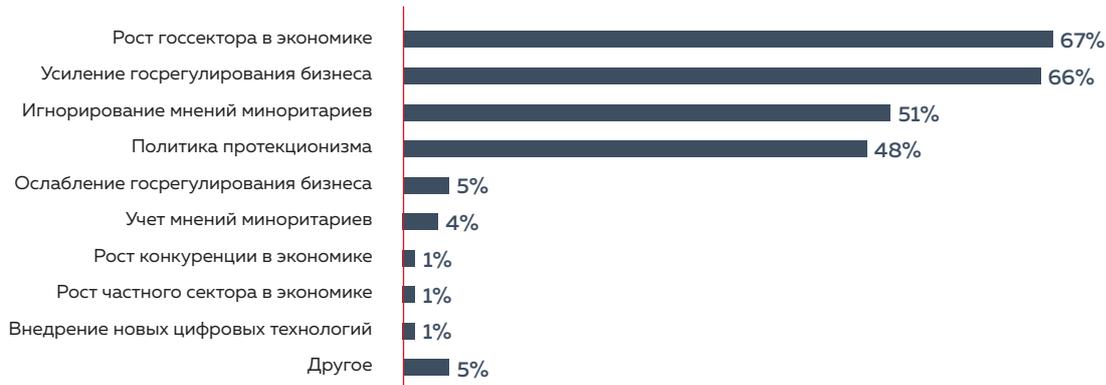
Многие эксперты, высоко оценивая нормативно-правовую базу (в частности, Кодекс корпоративного управления), говорят о большом разрыве между теорией КУ и российскими реалиями.

Экономика оказалась на развилке между усилением роли государства и развитием рыночной модели.

ВОПРОС 3

Какие внешние факторы способны оказать **негативное** влияние на КУ в России?

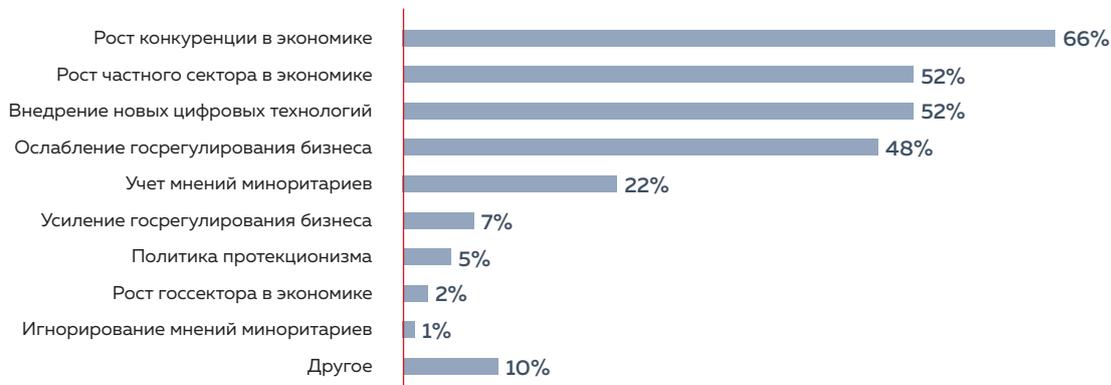
(закрытый вопрос, три варианта ответа), %% от общего числа участников



ВОПРОС 4

Какие внешние факторы способны оказать **позитивное** влияние на КУ в России?

(закрытый вопрос, три варианта ответа), %% от общего числа участников



Среди других характерных проблем современного российского КУ эксперты особо выделили **игнорирование интересов миноритариев**. Непрозрачность дивидендной политики, внедивидендные методы распределения результатов деятельности компаний, – это остается частью российских корпоративных практик.

Кроме того, в отдельных интервью участники исследования указывали на парадокс «зависимости независимых директоров» (по разным оценкам, в крупных компаниях до 70% НД фактически представляют интересы мажоритарных акционеров). Зачастую независимые директора имеют ограниченный доступ к информации, не могут добиться назначения дополнительных внутренних проверок.

Наконец, волна делистингов крупных компаний создает искаженное представление о том, что сейчас КУ – затратное, но бесполезное для бизнеса упражнение.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ПРОБЛЕМОЙ КАЧЕСТВА

РАБОТЫ СД, по мнению ряда экспертов, является использование Советов директоров в качестве «места почётной пенсии» для экс-руководителей и заслуженных работников.

2 Потенциальные драйверы корпоративного управления:

ИНСТИТУТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Показательно, что **качественное развитие КУ в России многие респонденты связывают с внедрением новых цифровых технологий, в т.ч. технологий менеджмента**. И напротив: число респондентов, которые опасаются перспектив цифровой трансформации бизнеса, находится в пределах статистической погрешности (см. выше диаграммы к вопросам 3-4).

Впрочем, технологический прорыв в сфере КУ выглядит темой, заслуживающей отдельного пристального исследования. К тому же эта тема в большей степени ориентирована на перспективу ближайших 3-5 лет. А вот в картине сегодняшнего дня важнее выяснить, какие из действующих институтов, инструментов и практик КУ являются наиболее действенными с точки зрения участников рынка.

КАЧЕСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ КУ В РОССИИ МНОГИЕ РЕСПОНДЕНТЫ СВЯЗЫВАЮТ С ВНЕДРЕНИЕМ НОВЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, В Т.Ч. ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА.

ВОПРОС 5

Какие инструменты и институты КУ наиболее эффективно работают в России?
(закрытый вопрос, 2 варианта ответа), %% от общего числа участников опроса



ГЛАВНЫЙ ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ КУ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ – ИНСТРУМЕНТАРИЙ, ЗАКРЕПЛЕННЫЙ В ОФИЦИАЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЯХ РЕГУЛЯТОРА В ЛИЦЕ ЦБ РФ, ОТМЕЧАЕТ ЯВНОЕ БОЛЬШИНСТВО РЕСПОНДЕНТОВ.

Как известно, для получения листинга ценных бумаг (акций, облигаций) компании-эмитенты должны соответствовать определенным жестким критериям регулятора (ЦБ РФ), на которые ориентируются и правила листинга любой из бирж. Для публичных компаний прикладное значение правил листинга столь велико, что в восприятии респондентов оно затмевает все прочие факторы.

Однако неуклонно растет и роль институционального органа – совета директоров в целом.

Сергей Швецов:

«Главное изменение 2018 года – в установлении ответственности за непрерывность работы Совета директоров, которая возлагается на сам СД. То есть Совет директоров подбирает новый состав и предлагает его акционерам. В тех обществах, где инвесторы удовлетворены работой директоров, акционеры постепенно начнут следовать его рекомендациям».

Соответственно, растет и роль независимых директоров, что подтверждается мнениями экспертов.

Олег Вьюгин:

«Независимый директор – это ещё и индикатор качества управления компанией... Если НД человек с хорошей репутацией, который долго работает в совете директоров и не покидает его – это позитивный показатель качества работы менеджмента. И наоборот, если НД вдруг подаст заявление об отставке, то компании будет нанесён достаточно серьёзный репутационный ущерб. И для рынка это будет очень плохим сигналом».

ЕЩЕ ОДНОЙ ИЗ ПРИКЛАДНЫХ ЗАДАЧ ДАННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ БЫЛ **ЭКСПРЕСС-БЕНЧМАРКИНГ РОССИЙСКИХ ПРАКТИК КУ**. В ХОДЕ ИНТЕРВЬЮ И АНКЕТИРОВАНИЯ МЫ ПОПЫТАЛИСЬ ВЫЯСНИТЬ:

- **Какие российские компании, по мнению наших респондентов, являются лидерами КУ?**
- **Какие ключевые качества обеспечивают лидерство тех или иных компаний в сфере КУ?**

Итогом поисков ответа на первый из этих вопросов стал топ-10 российских компаний, составленный на основании результатов анкетирования членов АНД.

ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ РЭНКИНГА ИСПОЛЬЗОВАЛСЯ ОТКРЫТЫЙ ВОПРОС АНКЕТЫ:

- **«Назовите три российские компании, которые, по Вашему мнению, являются лидерами в сфере корпоративного управления в России (дайте ровно три варианта ответа)».**

Общие результаты представлены в таблице ниже – в алфавитном порядке, без расстановки по набранным баллам.

ТАБЛИЦА

ТОП-10 КОМПАНИЙ – ЛИДЕРОВ КУ В РОССИИ

(по версии членов АНД, в алфавитном порядке)

АФК Система
Аэрофлот
Лукойл
Московская биржа
МТС
Норникель
Сбербанк
Северсталь
СИБУР
Яндекс

В РЭНКИНГЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ВСЕГО ДВЕ КОМПАНИИ С ГОСУЧАСТИЕМ (ПРОТИВ ВОСЬМИ ЧАСТНЫХ).

Отсюда следуют два очевидных вывода. Во-первых: судя по диспропорции «8 против 2», в глазах бизнес-сообщества частные компании уделяют больше внимания качеству КУ, чем государственные. Во-вторых, сама по себе форма собственности не определяет качество КУ: как показывает пример Сбербанка и «Аэрофлота», государственные компании вполне способны быть флагманами лучших практик управления.

ЕЩЕ ОДНО НАБЛЮДЕНИЕ: «ОТРАСЛЕЙ-ФЛАГМАНОВ КУ» НЕ СУЩЕСТВУЕТ.

Рэнкинг не выявил зависимости между отраслевой принадлежностью компаний и качеством КУ в них. В топ-10 представлены компании из самых разных секторов – финансового (Сбербанк, МосБиржа), нефтяного (Лукойл), нефтехимического (Сибур), индустриального (Северсталь, Норникель), IT и телекоммуникационного (Яндекс, МТС), транспортного (Аэрофлот) и инвестиционного (АФК Система).

СБЕРБАНК – ЯВНЫЙ ЛИДЕР РЭНКИНГА: В ХОДЕ ОПРОСА ЗА НЕГО БЫЛО ОТДАНО НАИБОЛЬШЕЕ КОЛИЧЕСТВО ГОЛОСОВ РЕСПОНДЕНТОВ.

ВОПРОС 6

Какие ключевые инструменты и практики обеспечивают лидерство компаний в сфере КУ?

(два варианта ответа), %% от общего числа участников опроса



Чтобы имплементировать лучшие практики КУ, компании нужен сильный, профессиональный совет директоров.

К такому очевидному выводу пришли 61% респондентов анкеты. Следует предположить, что многие из других критериев воспринимаются как следствие этого базового требования. Есть у компании сильный Совет – значит, будет обеспечиваться информационная прозрачность, улучшаться качество взаимоотношений со стейкхолдерами.

Если так, то верна и обратная логика: ошибки в подборе состава директоров могут «по цепочке» вести к ухудшению качества КУ по всем прочим критериям.

Марина Медведева:

«Меняются критерии, по которым формируется профессиональный состав Совета директоров... Раньше, например, в совете можно было встретить больше стратегов или финансистов; тема IT или цифрового развития компании существовала отдельно. А сейчас экономист, не понимающий хотя бы базовых трендов в развитии IT-индустрии, уже вряд ли способен полноценно анализировать все аспекты поступающей информации.

...В Совете директоров не должно быть «случайных» людей, т.е. без должной практики, опыта, широкого кругозора и прогрессивных взглядов. Это важно в том числе чтобы не дисконтировать саму идею корпоративного управления».

Консенсус мнений респондентов достаточно очевиден: развитие лучших практик КУ – стратегически верный путь.

ОДНАКО ВОЗНИКАЕТ ВОПРОС: ВЕРЯТ ЛИ УЧАСТНИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ В СКОРОЕ И БУРНОЕ РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ КОЛЛЕГИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЦЕЛОМ – И ИНСТИТУТА НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ В ЧАСТНОСТИ?

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕМОНСТРИРУЕТ СЛЕДУЮЩУЮ ЗАКОНОМЕРНОСТЬ: ЧЕМ БЛИЖЕ ПРЕДЛАГАЕМЫЙ «ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ» – ТЕМ БОЛЕЕ ОСТОРОЖНЫ И КОНСЕРВАТИВНЫ ОЖИДАНИЯ.

ВОПРОС 7

Какой стиль управления, на Ваш взгляд, будет доминировать в российских компаниях в ближайшие несколько лет?
(один вариант ответа, %)



ОТВЕТЫ СВИДЕТЕЛЬСТВУЮТ О ТОМ, ЧТО СОБСТВЕННИКИ КОМПАНИЙ ЯВНО НЕ ТОРОПЯТСЯ ПЕРЕХОДИТЬ К КОЛЛЕГИАЛЬНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ.

3 Институт независимых директоров:

ПЕРСПЕКТИВЫ И ПОТЕНЦИАЛ РОСТА

В ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ ОЦЕНИВАЮТСЯ ТЕ ЕГО РЕЗУЛЬТАТЫ, КОТОРЫЕ ИМЕЮТ НАИБОЛЕЕ ПРИКЛАДНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ОПИСАНИЯ ПЕРСПЕКТИВ ИНСТИТУТА НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ В РОССИИ.

Применительно к этим целям в исследовании рассматривались четыре ключевых вопроса:

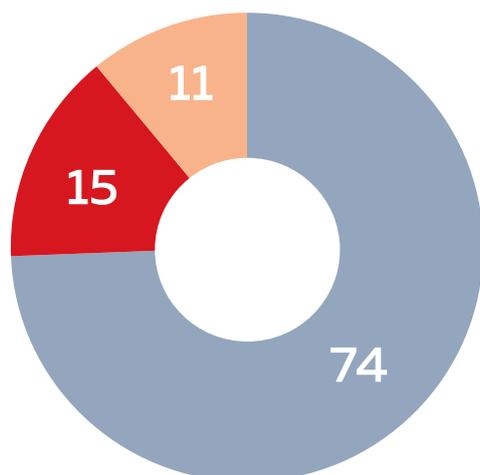
- Каковы общие перспективы института независимых директоров?
- Какие задачи, решаемые институтом независимых директоров, являются наиболее востребованными для российского бизнеса?
- Какие ключевые компетенции независимого директора будут востребованы через 5 лет?
- Какие факторы станут драйверами института независимых директоров в частных (непубличных) компаниях?

Ответы – ниже, в той же последовательности.

ВОПРОС 8

Как бы Вы оценили перспективы института независимых директоров в России в горизонте 5 лет?

(один вариант ответа)



■ Органический рост
■ Отсутствие перспектив
■ Стремительный рост

БОЛЬШИНСТВО (74% ОПРОШЕННЫХ)
ДЕМОНСТРИРУЮТ СДЕРЖАННЫЙ ОПТИМИЗМ,
ПРЕДРЕКАЯ «ОРГАНИЧЕСКИЙ РОСТ»
ИНСТИТУТА НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ.

Однако достаточно велика и доля явных пессимистов – по крайней мере, их больше, чем адептов «стремительного роста» (15% против 11%). В прогнозах экспертов также преобладает прагматично-оптимистический подход.

Эдди Астанин:

«Полагаю, что с учетом всех внешних и внутренних факторов в 10-летней перспективе мы вряд ли увидим бурный рост института независимых директоров... Но я также уверен: будучи интегрированной в глобальную экономику, Россия не откажется от этого института в принципе. Поэтому российское корпоративное управление ждёт постепенное, эволюционное развитие. И оно может ускориться, если государство возьмет курс на снижение своих долей в крупных компаниях».

Роман Тихоненко:

«В отношении краткосрочных перспектив института независимых директоров я ожидаю локальный успех. Я думаю, что в финансовой сфере он получит наибольшее развитие – в силу, в первую очередь, требований и высокого уровня профессионализма регулятора в лице ЦБ... А вот для того чтобы институт независимых директоров получил бурное развитие, должна произойти смена парадигмы управления. В первую очередь, пользу в действиях Совета директоров должны увидеть крупные собственники».

В развитии института независимых директоров заинтересованы и другие стейкхолдеры:

Василий Сидоров:

«Институт независимых директоров важен не только миноритариям, но и контролирующим акционерам: как частным, так и государству. Именно независимые директора регулярно оказывают балансирующее влияние на принятие решений, которые могут не учитывать интересы всех акционеров, в первую очередь – миноритариев. Если сегодня широкой практики судебной ответственности за такие корпоративные решения нет, то через какое-то время она сформируется. Тогда за не вполне корректные решения будет наступать вполне конкретная ответственность. Если говорить о государстве, то в лице независимых директоров оно получает профессиональных, активных участников процесса принятия ключевых корпоративных решений, которые помогают в том числе отстаивать интересы самого государства как собственника».

ВОПРОС 9

Какие задачи, решаемые институтом независимых директоров, кажутся вам наиболее востребованными для российского бизнеса? (два варианта ответа), %% от общего числа участников опроса



В перспективе рынку больше всего нужны такие директора-профессионалы, которые помимо основных «прикладных» компетенций и профессий (юрист, опытный GR-специалист, инвестбанкир, макроэкономист и т.п.) обладают способностью к предиктивному анализу, визионерству.

Независимые директора должны быть готовы к участию в выработке стратегии развития компании, а не только (и даже не столько) к «традиционной» функции контроля за топ-менеджерами.

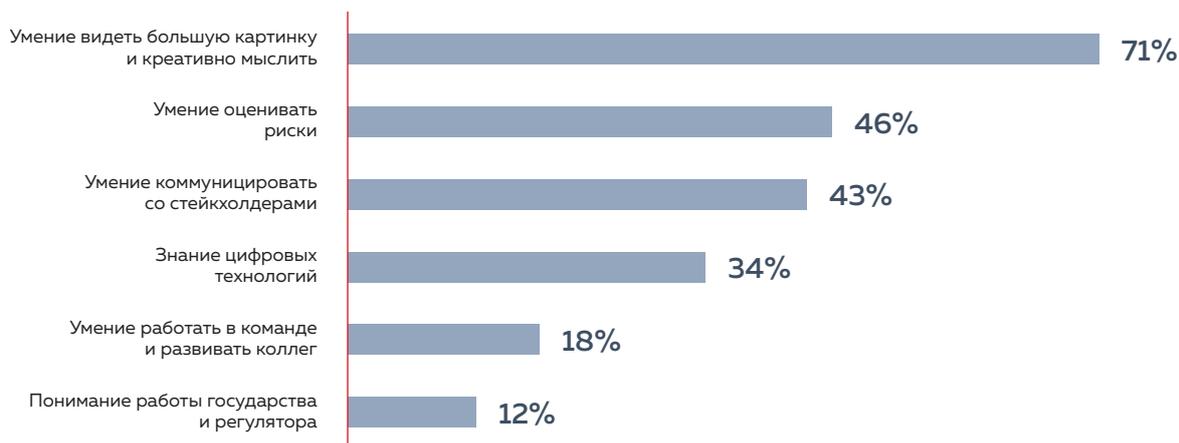
Андрей Голиков:

«Горизонт стратегического планирования сократился в силу двух основных причин – экономической неопределенности и цифровизации. Если раньше считалось моветоном делать стратегию короче, чем на 5–7 лет, то сейчас нормой стала, в основном, трехлетняя стратегия. Кто-то еще пытается придерживаться 5-ти летнего горизонта, но таких всё меньше и меньше. А кто-то уже фиксирует только один предстоящий год, и называет это стратегией, а не тактикой. Изменение горизонтов планирования требует еще большей компетентности совета директоров. Они намного чаще должны отслеживать изменения окружающей среды и учиться гибко видоизменять саму стратегию, своевременно реагируя на внешние вызовы».

ВОПРОС 10

Какие ключевые компетенции независимого директора будут востребованы через 5 лет?

(два варианта ответа), %% от общего числа участников опроса



Еще один «тест на стратегичность мышления». Более 70% респондентов подтверждают уверенность в том, что **«независимый директор будущего» должен быть не только узкопрофильным специалистом, но и стратегом, способным к комплексному пониманию бизнеса.**

Впрочем, и более «приземленные» компетенции – связанные с профессиональными коммуникациями, оценкой рисков, пониманием трендов – активно востребованы. Вообще, глубинное погружение в тематику компаний – задача не одного дня. Большинство экспертов сходятся во мнении, что на это уходит едва ли не весь первый год пребывания в составе Совета директоров. (Именно поэтому практика частой ротации директорского корпуса признается вредной для самой компании.)

Сергей Швецов:

«Главное заблуждение в отношении независимых директоров заключается в том, что такой директор не должен тратить много времени на работу в СД... Оценки говорят о том, что реальные трудозатраты независимого директора составляют от 37 до 54 полных рабочих дней в году. Если он не будет глубоко в деталях, он вряд ли сможет, даже имея определенную экспертизу, быть полезен акционерному обществу. Профессиональные независимые директора должны тратить время на то, чтобы вникать в проблематику отрасли, где работает АО, в проблематику самого АО, автоматизации, кибербезопасности, управления персоналом».

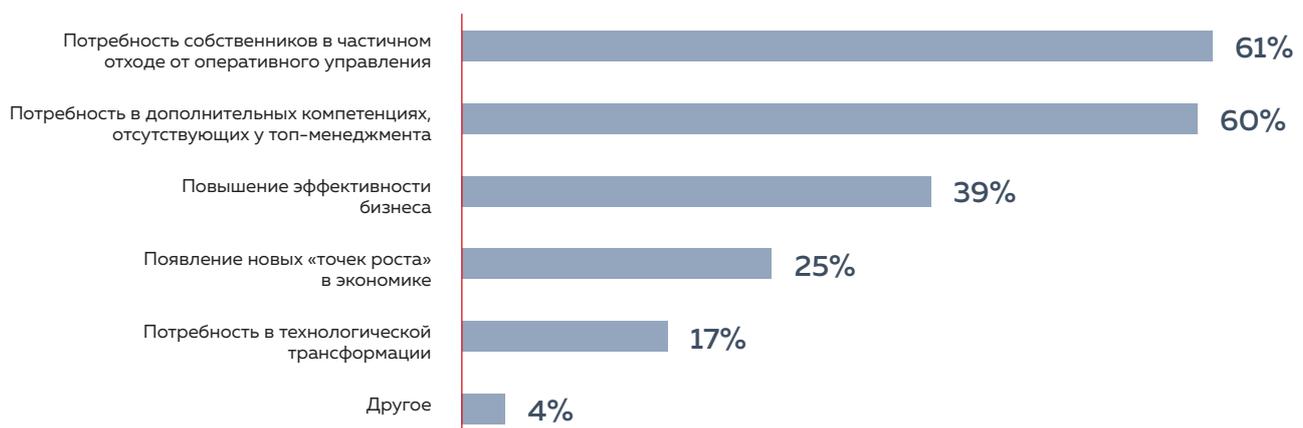
Не менее половины экспертов, принявших участие в интервью, отмечали хорошие перспективы развития КУ в целом (и института независимых директоров – в частности) применительно к непубличным компаниям.

Что может стимулировать развитие КУ в тех структурах, которые не подпадают под формальные требования ЦБ РФ?.. По мнению участников анкетирования, прежде всего это потребность собственников бизнеса в частичном отходе от оперативного управления компанией (например, в силу возраста либо смены бизнес-приоритетов).

ВОПРОС 11

Какие факторы могут стать драйверами развития института независимых директоров в частных непубличных компаниях?

(два варианта ответа), %% от общего числа участников опроса



СПЕКТР МНЕНИЙ И ДОВОДОВ УЧАСТНИКОВ ИНТЕРВЬЮ ОКАЗАЛСЯ ЗАМЕТНО ШИРЕ, ЧЕМ У РЕСПОНДЕНТОВ АНКЕТЫ.

- **Во-первых**, отмечается: внедрение современных практик КУ в непубличных компаниях – не задачи завтрашнего дня, а реалии сегодняшнего.

Игорь Петров:

«Возможно, вы будете удивлены – но среди компаний среднего бизнеса уже очень активно развивается практика корпоративного управления. У многих из них уже есть Советы директоров (пусть и небольшие), которые выполняют свои функции – несмотря на то, что эти компании не имеют лишних финансовых ресурсов, чтобы организовать КУ в соответствии со всеми официальными стандартами. В этом сегменте у независимых директоров, безусловно, есть перспектива».

- **Во-вторых**, эксперты полагают, что наиболее дальновидные менеджеры непубличных структур даже в сегодняшней не самой благоприятной конъюнктуре рассматривают сценарии выхода компании на рынки капитала, а потому заранее обкатывают соответствующий инструментарий КУ.

Андрей Шаронов:

«У меня есть опыт работы в совете директоров непубличной компании, которая невзирая на все обстоятельства не теряет надежды и держит в голове go public. Компания начала создавать историю своего корпоративного управления, делает подробный аудит, публикует отчеты, приглашает независимых директоров. Кажется бы, это нонсенс – им вообще не нужен совет директоров! Зачем же они это делают? Помимо надежды на будущее, есть и вторая цель – получать экспертизу от людей, которые не связаны с компанией, но имеют хороший рыночный опыт».

- **В-третьих**, доступ к внешнему капиталу часто вполне актуален и для частных компаний, которые не строят планов выхода на биржу. Ведь фонды прямых инвестиций (private equity) и прямые стратегические инвесторы тоже вряд ли будут вкладываться в непрозрачную для них компанию.

Олег Вьюгин:

«Для непубличных компаний тоже важно иметь нормальную, правильно построенную систему управления, и листинг тут ни при чём. Например, компания – партнёр двух зарубежных компаний, и они предоставляют её капитал напрямую, что не запрещено. То есть если на публичный рынок трудно выходить, а частный капитал вполне предоставляется – если в компанию верят и у неё нормальное корпоративное управление».

- **В-четвертых**, часть «скрытого спроса» на НД лежит в практике создания консультативных советов.

Олег Щеголев:

«Роль профессии независимого директора возрастёт ещё больше, когда для обществ, у которых нет формальных требований корпоративного управления, распространённой практикой станет создание постоянных консультативных советов... Это инструмент, при помощи которого глава компании и топ-менеджеры могут получать не только экспертные оценки, но и рекомендации превентивного характера».

- **В-пятых** (подчеркнем: об этом говорит представитель регулятора – ЦБ РФ), рынок профессиональных директоров в целом будет расти за счет «кадрового импортозамещения».

Сергей Швецов:

«...На рынок труда для независимых директоров в среднесрочной перспективе повлияет “исход иностранцев” из СД. Где-то это будет связано с санкциями, где-то с собственными опасениями собственников бизнеса, и так далее. Поэтому спрос на национальные кадры будет увеличиваться».

- Наконец, в роли мощного драйвера способен выступить «эффект низкой базы», т.к. по сравнению с потенциальным спросом предложение пока невелико.

Евгений Бутман:

«На Западе считается, что в корпоративном управлении Россия отстает на 10-15 лет... Задача делового сообщества, и в том числе АНД – в том, чтобы это отставание сократилось до нуля, чтобы в стране появлялись и свои передовые практики... На рынке скопилось большое количество опытных управляющих, которые уже вышли из возраста активной работы, но могли бы свой опыт применить в качестве независимых директоров. Я уверен: в России эта ниша – настоящий «голубой океан»! Это профессия для сотен тысяч управленцев высокого уровня, которая может сложиться буквально в течение нескольких лет. Со всеми аспектами: с престижем, со сложившимися практиками найма, контрактов, оценки труда».

4 Выводы

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (КУ) СЕГОДНЯ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ВЫЗОВЫ

- Главная внутренняя (тактическая) проблема: функции владения и управления компанией до сих пор не разделены и в целом подконтрольны крупным собственникам.
- Главная внешняя (стратегическая) проблема – развилка между усилением роли государства и моделью рыночной экономики.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ КУ: ИНСТИТУТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

- Роль ключевого органа управления – Совета директоров, Наблюдательного совета – становится по-настоящему стратегической. Это вызвано общей сменой парадигмы КУ: от системы контроля за менеджментом – к системе стратегического управления и предотвращения рисков, вызванных в т.ч. нестабильностью внешней среды.
- Главный вызов – развитие новых цифровых технологий, драматически меняющих саму конкурентную среду. Ключевыми условиями выживания компаний становятся их гибкость и адаптивность. «Жесткие» многолетние стратегии перестают работать. У компаний возникает потребность в регулярном, вплоть до ежеквартального, контроле реализации стратегий.
- Будет расти спрос на «штатных визионеров», которые погружены в бизнес компании больше, чем внешние консультанты. Кадровая «монополия» юристов и финансистов, характерная для самого первого этапа становления КУ, постепенно уходит в прошлое. Советы директоров ждёт кадровая диверсификация за счёт привлечения специалистов в стратегическом менеджменте, высоких технологиях, а также функциональных дисциплинах – автоматизации производств, инжиниринге, логистике.



РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТА НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ: ПЕРСПЕКТИВЫ И ПОТЕНЦИАЛ РОСТА

- В ближайшие 3–5 лет в ситуации «статус-кво» институт независимых директоров ожидает скорее «органический рост», нежели бурное развитие.
- Тем не менее, перспективы более динамичного роста возможны, если реализуются сразу несколько внешних факторов – включая внешнеполитические (доступность внешних рынков капитала), макроэкономические (снижение доли государства в крупнейших госкомпаниях), ментальные (готовность собственников бизнеса к делегированию полномочий внешним профессиональным директорам).
- Скрытым и пока явно недооцененным ресурсом развития института НД выглядят непубличные компании – частные структуры среднего и крупного бизнеса. Есть несколько весомых причин, по которым институт НД будет все более востребован в непубличных компаниях.
- Часть «скрытого кадрового спроса» на НД лежит в практике создания постоянных консультативных советов. Частные компании будут все более активно создавать такой инструментарий, чтобы обеспечить себя внешней экспертизой и механизмами стратегического планирования.
- Теоретически институт НД способен стать «голубым океаном» – тем ранее неизвестным рынком, где создается не существовавший ранее спрос. На сегодня профессии «независимый директор» в широком определении не существует – но при благоприятном стечении обстоятельств этот сегмент рынка может сформироваться и существенно вырасти в среднесрочной перспективе.



ПЛАТФОРМА
ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

**ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ
«ПЛАТФОРМА»**

Москва, Берсеневский переулок, д. 2, стр. 1

+7 (495) 123 39 89

Для получения подробных материалов
обращайтесь по почте
info@pltf.ru

www.pltf.ru