



ЗАВОРОТЧЕНКО Игорь Анатольевич, член Ассоциации независимых директоров России, председатель правления ООО «Холдинговая компания «Домостроитель»



ТИХОНОВ Дмитрий Николаевич, к. э. н., член Ассоциации независимых директоров России, директор по правовым и административным вопросам ОДО «Зет Билд»

КРИЗИС И ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ЧТО НОВОГО?

Настоящей статьей продолжаем разговор о влиянии кризиса на корпоративное управление в российских акционерных обществах.

Итак, кризис на дворе. Сомнений в том, что он наступил и что он не носит краткосрочного характера, не осталось ни у неисправимых оптимистов, ни у тех, чей оптимизм вызван должностными обязанностями. Дискуссии переместились в другую плоскость: имеет ли кризис V-образную или L-образную форму? Продлится ли он 1—3 года или 5—7 лет? Каковы будут первые признаки оздоровления? Получит ли он у историков наименование «великой рецессии» или «величайшей депрессии»?

Как мы видим, эти вопросы отражают неблагодарные попытки угадать будущее, не имея возможности заглянуть в волшебный хрустальный шар. Давайте посмотрим, а что же уже наступило в реальности, обратившись к сегодняшнему дню. Можно ли выделить какие-ни-

будь новые тенденции в российской практике корпоративного управления, вызванные кризисными событиями в мировой и отечественной экономике? Пожалуй, да.

Новое или «хорошо забытое старое»?

Главным и наиболее явным процессом является приход основных (контролирующих) акционеров на роль CEO (единоличного исполнительного органа — генерального директора, президента и т. п.) в частных компаниях. Правильнее было бы даже сказать не «приход», а «возвращение». Хорошо известно, что как раз на протяжении нескольких лет, предшествовавших кризису, мы наблюдали отчетливую тен-

денцию: основные акционеры (основатели и строители своих бизнес-империй) отходили от оперативного управления компаниями, создавая систему регулярного менеджмента во главе с наемными топ-менеджерами, которым и уступалось место на капитанском мостике. Некоторые владельцы компаний отходили от дел, но в большинстве же своем наиболее деятельные предприниматели либо сосредотачивались на так называемых «старт-апах» (то есть создавали с нуля новые бизнесы, используя свой предпринимательский талант, опыт и энергию), либо концентрировались исключительно на вопросах стратегии компаний, либо превращались в портфельных инвесторов.

Этот процесс проявлялся как в публичных компаниях, так и в непубличных. Разница между ними, конечно, была. В тех организациях, которые становились публичными в результате проведения IPO либо в результате продажи пакета акций предприятия стратегическим или институциональным инвесторам, создавалась система корпоративного управления (corporate governance) в ее классическом понимании. Формировался совет директоров, создавались комитеты совета директоров, в состав совета входили независимые и неисполнительные директора, посты председателя совета директоров и генерального директора разделялись, начинал работать корпоративный секретариат и т. п. В компаниях, которые не приобрели публичность, формирование подобной системы корпоративного управления не было обязательным, но даже в таких организациях она нередко создавалась либо в силу стремления основного владельца предприятия следовать лучшим мировым практикам и тем самым повысить качество и эффективность управления своей компанией, либо «про запас» — в связи с имевшимися у владельца более или менее определенными планами по приобретению компанией публичности или ее выходу на рынки капитала.

В некоторых публичных компаниях основные акционеры для укрепления уверенности в будущем организации у миноритарных акционеров

— инвесторов, приобретавших акции компании на IPO, были вынуждены оставить за собой пост генерального директора. Но и в этих случаях в компаниях функционировали стройные системы корпоративного управления и регулярно оперативного менеджмента с делегированием наемным топ-менеджерам существенных полномочий и ответственности по управлению предприятием.

И вот сегодня основные акционеры вновь возвращаются к штурвалу своих компаний.

Многие причины этого лежат на поверхности. Собственниками бизнеса двигает прямая и живейшая заинтересованность в результатах деятельности компаний. При этом надо учесть, что именно они обладают наибольшим набором полномочий в отношении принадлежащего им бизнеса, могут вывести переговорный процесс на качественно более высокий уровень, вправе брать на себя принципиально более высокие риски и, принимая на себя ответственность за управленческие решения, существенно сокращают сроки принятия таких решений и заметно увеличивают скорость основных бизнес-процессов.

Давать оценку этим тенденциям вряд ли имеет смысл — надо просто смотреть на это как на естественный, объективно обусловленный процесс.

Прогноз тенденций

Можно предположить, что в дальнейшем публичные компании пойдут по пути сохранения системы корпоративного управления со всеми указанными выше элементами (полномочный совет директоров, независимые директора, комитеты совета директоров, разделение постов председателя совета директоров и генерального директора).

Что касается частных непубличных компаний, то, естественно, по ним нет, да и не будет, видимо, в обозримом будущем полной информации, но можно сделать естественное в силу сказанного предположение: такие организации

ожидает частичное свертывание системы корпоративного управления.

В тех компаниях, которые следовали англосаксонской модели (One-Board System), предполагающей создание только совета директоров, будет происходить устранение декоративных и/или факультативных советов директоров, отказ от участия в их работе независимых директоров. В организациях же, следовавших германской модели корпоративного управления (Two-Boards System), предполагающей создание и наблюдательного органа (совета директоров), и коллегиального исполнительного органа (правления), будет иметь место свертывание и того, и другого органов. Правление исчезнет во всех случаях, когда его наличие не имеет институциональных причин¹.

Кроме того, в явной или неявной форме значительная часть российских компаний отказалась от своих выработанных и формально принятых в докризисный период стратегий. Они определяли основные параметры развития организации, в частности системы корпоративного управления. Когда действие стратегии отменено или приостановлено, большую роль обретают непосредственные руководители компаний, которые своими повседневными действиями выстраивают направления будущей стратегии. Мы на своем опыте убедились, что в подобной ситуации может быть полезен такой промежуточный формат целеполагания компании, как формулирование и ранжирование системы стратегических целей (приоритетов), текущих целей. Если данную систему пересматривать и модифицировать с периодичностью раз в квартал или полгода и доводить до ведущих сотрудников, им будет гораздо легче принимать свои управленческие решения.

Компании с госучастием

Еще одну интересную тенденцию кризис вызвал к жизни в компаниях с государственным

участием. В советы директоров акционерных обществ со стопроцентным или преимущественным участием государства по инициативе последнего наряду с представителями государства — госчиновниками вводятся независимые директора.

Их специфика деятельности в советах директоров госкомпаний состоит в том, что они при голосовании не связаны директивами уполномоченных государственных органов, в отличие от представителей государства. Вознаграждение независимым директорам выплачивается компанией. В то же время госчиновники выполняют функции представителей в совете директоров государства как акционера в рамках своих должностных обязанностей (как государственные служащие) и зачастую не получают сверх своего денежного содержания на государственной службе дополнительного вознаграждения за выполнение этих функций.

По сути дела, независимые директора действуют в интересах компании, всех ее заинтересованных лиц (стейкхолдеров): всех акционеров, сотрудников, основных партнеров, общества, а не только в интересах одного акционера — государства. Несмотря даже на то, что именно государство их выдвигало в состав совета директоров, и именно государство голосовало на собрании акционеров при их избрании в совет. При этом предполагается, что независимые директора должны быть профессионалами, обладающими необходимой квалификацией и соответствующей репутацией, которые позволили бы им справиться с их миссией.

Интересно, что Российская Федерация начала и такую практику, как назначение в советы директоров АО с государственным участием представителей государства, не являющихся государственными служащими. Эти представители получили название «профессиональных поверенных». Их правовой статус не до конца определен. Можно предположить,

¹ Заворотченко И.А., Тихонов Д.Н. Проблема создания и функционирования правления компании в российской управленческой практике // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, № 10(53), 2008 г., с. 13—21.

что профессиональные поверенные будут связаны директивой государства при голосовании по соответствующим вопросам, так же как и представители государства в совете директоров — государственные служащие. В то же время, в отличие от членов совета — государственных служащих, профессиональные поверенные вправе претендовать на вознаграждение за выполнение ими функций члена совета директоров, выплачиваемое за счет средств акционерного общества (если такое вознаграждение предусмотрено в соответствующем АО).

Начало этому процессу положила инициатива главы Минэкономразвития Эльвиры Набиуллиной, которая была обнародована ею на коллегии министерства 25 марта 2008 года. Цель, которая преследовалась государством, — превращение госсектора из преграды на пути инновационного развития в локомотив такого развития. Первая волна назначений независимых директоров в госкомпаниях прошла еще в июле 2008 года, в результате чего 26 независимых директоров вошли в советы директоров десяти компаний со стопроцентным государственным участием.

В настоящее время процесс продолжает идти довольно активно, о чем свидетельствуют все новые сообщения в прессе. Так, в совете директоров «Связьинвеста» впервые появились независимые директора, у которых пять мест из девяти. Еще два члена того же совета — представители государства, а два выдвинуты миноритарным частным акционером «Комстар-ОТС», владеющим 25,1% акций. Участник российской «золотой сотни» по версии «Форбс»² Михаил Прохоров, уже входящий в качестве независимого директора в совет директоров «Роснано», принял предложение войти в совет директоров ОАО «Международный аэропорт «Шереметьево». Перечень этот далеко не исчерпывающий и продолжает пополняться.

Заглянем на сайт Федерального агентства по управлению государственным имуществом

(Росимущество)³: «В целях развития практики применения института независимых директоров в акционерных обществах с государственным участием при Росимуществе сформирована Комиссия по отбору независимых директоров, представителей интересов Российской Федерации и ревизоров для избрания в органы управления и контроля акционерных обществ. <...>

Комиссия является постоянно действующим органом, созданным в целях повышения эффективности управления акциями акционерных обществ, находящихся в федеральной собственности.

В состав Комиссии входят как сотрудники Росимущества, так и представители отраслевых федеральных органов исполнительной власти, а также представители общественной профессиональной организации РСПП.

В рамках своих полномочий Комиссия принимает решение о целесообразности привлечения в органы управления и контроля акционерных обществ независимых директоров, представителей интересов Российской Федерации (профессиональных поверенных) и ревизоров, а также отбирает кандидатуры лиц для избрания в составы советов директоров (наблюдательных советов) и ревизионных комиссий».

В отборе участвуют такие профессиональные объединения, как, например, Ассоциация независимых директоров.

Любопытно, что один из авторов статьи в период подготовки статьи к печати был рекомендован Росимуществом для избрания в один из советов директоров АО с государственным участием в качестве профессионального поверенного, а в другой — в качестве независимого директора. Этот автор с удовольствием готов будет поделиться с читателями журнала «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления» своими впечатлениями о такой деятельности и о различиях в указанных двух «ипостасях» члена совета директоров.

² Forbes. Русское издание. № 05 (62), май, 2009 г.

³ <http://www.rosim.ru/sale.aspx?CatalogId=123862>.

К сожалению, государство все еще не сформулировало ни четкого определения правового статуса, ни меры ответственности, ни прозрачных критериев отбора и механизмов назначения независимых директоров госкомпаний. Остается лишь надеяться, что необходимая ясность будет внесена уже «на ходу». В целом же эту тенденцию можно оценить как позитивную, которая в случае адекватной ее реализации улучшит качество корпоративного управления в госкомпаниях, что потенциально может привести к повышению их эффективности и дать им тем самым дополнительное конкурентное преимущество в условиях кризиса. Впрочем, вспоминая русскую поговорку «гладко было на бумаге, да забыли про овраги», не следует особенно удивляться, если возможный потенциал таких шагов не будет полностью реализован на практике.

Совет директоров в условиях кризиса

В связи со всем вышесказанным возникает и такой вопрос: а как вообще изменятся роль и функции советов директоров в российских компаниях, и в первую очередь — как изменятся их взаимоотношения с менеджментом?

Профессор Высшей школы менеджмента Государственного университета — Высшей школы экономики Алексей Ищенко предложил классификацию моделей работы советов директоров⁴, которая кажется вполне уместной для отечественной практики корпоративного управления и помогает сформулировать в терминологии этой модели прогноз на то, какая же модель совета директоров окажется наиболее жизнеспособной и востребованной в кризисный период. Вкратце она выглядит так.

1. *Стратегическая модель.* Совет директоров принимает все ключевые решения.

2. *Контролирующая модель.* Совет директоров контролирует работу генерального директора, который представляет совету варианты развития компании, сценарии действий в различных ситуациях.

3. *Коучинговая модель.* Совет директоров управляет генеральным директором, ставя перед ним вопросы, которые заставляют его искать правильные ответы.

4. *Аудиторская модель.* Совет директоров осуществляет общий мониторинг бизнеса и не участвует в практической работе компании, доверяя генеральному директору.

А. Ищенко сам же и отвечает на естественно возникающий вопрос, какая модель эффективнее в условиях кризиса. По его мнению, наиболее эффективной в таких условиях будет стратегическая модель. Объективно она приводит к ограничению полномочий генерального директора и детальному контролю совета над его деятельностью. Одновременно члены совета директоров в большей степени разделяют с ним ответственность.

Думается, с таким выводом следует согласиться. Основные оговорки сводятся к следующему. Во-первых, конечно же, речь идет о тех компаниях, где совет директоров не будет лишен полномочий и сохранится как ядро системы корпоративного управления. Ну, а, во-вторых, в тех случаях, когда, как указано выше, генеральным директором будет становиться основной акционер компании, скорее всего, совет директоров будет действовать по аудиторской модели.

Предположение об усилении роли совета директоров в кризисных условиях переключается и с высказанной еще до прихода кризисных явлений точкой зрения профессора А.Д. Берлина⁵. Для наглядности это можно было бы изобразить так (см. **график 1**):

⁴ Ищенко А. Генеральный Директор и совет директоров: правила взаимодействия // Генеральный директор, № 1, 2009 г.

⁵ Берлин А.Д. Философия кризиса. Лекция, прочитанная 15 февраля 2008 года в рамках программы Executive MBA Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ.

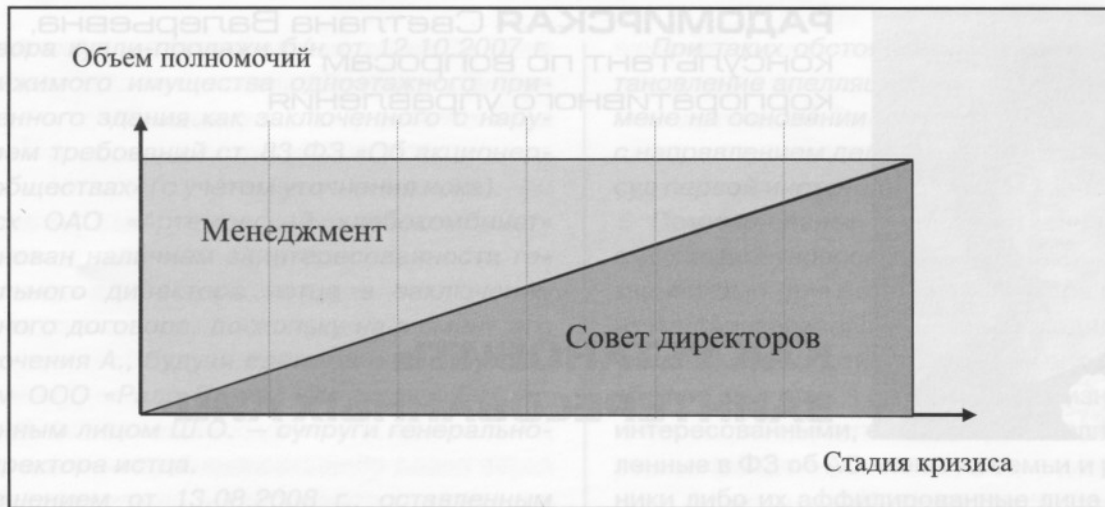


График 1. Соотношение объема полномочий менеджмента и совета директоров во «вне-кризисный» и кризисный периоды.

К аналогичным выводам приходят и практики. Это подтвердило и обсуждение темы «Усиление роли корпоративного управления и советов директоров в условиях кризиса» на расширенном заседании Клуба директоров, проведенном 12 февраля сего года Ассоциацией независимых директоров России⁶.

В пользу этой же тенденции говорит еще одно простое соображение. Кризис объективно способствует усилению противоречий между акционерами (группами акционеров). Если совет директоров может выступить инструментом разрешения таких противоречий, его востребованность будет, очевидно, возрастать.

Вместе с тем мы рискуем сделать одно важное предположение о динамике корпоративного управления. На наш взгляд, в состоянии кризиса многие компании действительно нуждаются в единоначалии, поскольку очень часто спасительный для организации путь не является выбором из многих альтернатив. В этой ситуации роль независимых директоров не столь

важна. Отчасти даже справедливо было бы сказать, что логика борьбы за сокращение издержек диктует свертыwanie некоторых элементов корпоративного управления. Но как только экономическая ситуация улучшится и компании столкнутся с необходимостью обретения новой стратегии, с реальной необходимостью выбора из многих вариантов, роль советов директоров, и в особенности независимых директоров как экспертов, несколько отстраненных от внутренней специфики предприятия и способных на более широкий взгляд, существенно вырастет.

Таким образом, наблюдения за сегодняшней практикой корпоративного управления позволяют заметить некоторые тенденции его изменения. Изменения эти вызваны посетившим нас кризисом или, по крайней мере, стимулируются им. Наверное, день завтрашний продемонстрирует нам какие-нибудь новые явления. Любопытно будет с ними познакомиться.

⁶ С содержанием и итогами дискуссии можно познакомиться на сайте АНД www.nand.ru или в ежеквартальном бюллетене АНД «Независимый директор» за зиму 2009 года.