

вопросы корпоративного управления

АКЦИОНЕРНОЕ общество

ТЕМА НОМЕРА:

ПРАВЛЕНИЕ

ОКТАБРЬ / 10(53) 2008

ПРАВОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ
КОЛЛЕГИАЛЬНОГО
ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА

ПРОБЛЕМА СОЗДАНИЯ И
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
ПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ
В РОССИЙСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ПРАКТИКЕ

ПРАВИТ ЛИ ПРАВЛЕНИЕ, ИЛИ
НЕСКОЛЬКО ОТВЕТОВ
НА КОНКРЕТНЫЕ ВОПРОСЫ

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ДОГОВОРА
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
С ЧЛЕНОМ ПРАВЛЕНИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ ХРАНЕНИЯ
ДОКУМЕНТОВ В ДЕЛОПРОИЗВОДСТВЕ

ЗАКРЫТАЯ ПОДПИСКА КАК СРЕДСТВО
ЗАЩИТЫ ОТ РЕЙДЕРОВ

ИСКЛЮЧЕНИЕ УЧАСТНИКА ИЗ
ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ



Журнал-справочник для председателей
советов директоров, акционеров,
корпоративных юристов и менеджеров

вопросы корпоративного управления

АКЦИОНЕРНОЕ общество

ПРАВЛЕНИЕ

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

- Сизов Ю.С.** д.э.н., заместитель генерального директора по стратегическому развитию УК «Лидер», председатель редакционного совета
- Беликов И.В.** к.и.н., директор Российского института директоров, член Экспертного совета ФСФР России
- Бетин О.И.** д.э.н., глава администрации Тамбовской области
- Герасимов В.В.** исполнительный директор Группы «Интерфакс»
- Глушецкий А.А.** к.э.н., генеральный директор «Центра деловой информации» еженедельника «Экономика и жизнь», зам. главного редактора еженедельника «ЭиЖ», профессор, академик международной академии корпоративного права
- Кошкин В.И.** д.э.н., профессор, президент Высшей школы приватизации и предпринимательства
- Осипенко О.В.** д.э.н., профессор, генеральный директор консалтинговой компании «Ринкон-гамма»
- Поршнев А.Г.** президент Государственного университета управления, профессор, д.э.н., член-корр. РАН
- Редько Н.В.** к.э.н., генеральный директор Московского банковского союза
- Семенов А.С.** к.э.н., главный редактор журнала «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления»
- Томчин Г.А.** президент Всероссийской ассоциации приватизируемых и частных предприятий

Учредитель:

ЗАО «Советник эмитента»
Генеральный директор — **Андреева Л.А.**

Главный редактор Семенов А.С.

Над номером работали авторы:

Алдухова Н.В., Быкова Т.А.,
Власов С.Г., Дашевский В.В.,
Заворотченко И.А., Колтунов И.В.,
Михайлюк И.В., Павлов М.И.,
Смыслов А.Г., Смыслов П.А.,
Тихонов Д.Н., Тонких А.С.,
Туляков Е.А.

Выпускающий редактор Жукова Татьяна

Верстка: Семенова Надежда

Корректор: Десятова Анна

Работа с подписчиками Русскова Ирина

Менеджер по связям с общественностью Хасанова Алла

Адрес редакции: 123022, Москва,
улица 1905 года,
д. 10, стр. 1.

Тел./факс: (499) 259-64-92
(495) 739-02-13

E-mail: info@ao-journal.ru

Сайт: www.ao-journal.ru

Журнал зарегистрирован в Министерстве
Российской Федерации по делам печати,
телерадиовещания и средств массовых
коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства
массовой информации ПИ № 77-13887
от 11.11.2002 г.

Журнал отпечатан
при технической поддержке
ЗАО «Полиграфинвест»
Тираж 7000 экз.

Мнение редакции может не совпадать с мнением
авторов. Редакция не несет ответственности за
информацию, опубликованную в рекламных объяв-
лениях. Использование материалов возможно
только с письменного разрешения редакции.

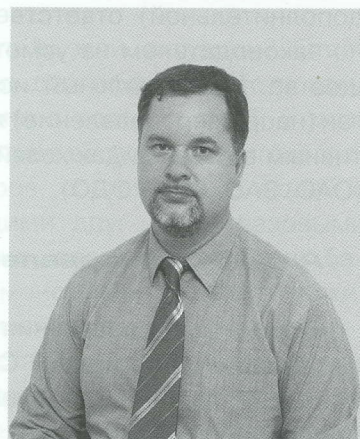
ISSN 1726-9059



9 771726 905009 >



ЗАВОРОТЧЕНКО Игорь Анатольевич,
председатель правления
ООО «Холдинговая компания
«Домостроитель»



ТИХОНОВ Дмитрий Николаевич,
к.э.н., генеральный директор
ООО «Зет-Билд»

ПРОБЛЕМА СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ В РОССИЙСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ

Нужно ли компании правление? Как сделать работу коллегиального исполнительного органа более эффективной?

В том или ином виде реформа корпоративного управления затрагивает в последние годы существенную часть российских компаний. Вопрос об эффективной структуре руководства становится весьма актуальным. Наш опыт участия в работе правлений нескольких российских компаний и участие в нескольких консультационных проектах построения эффективной организационной структуры растущих холдингов позволил сформировать понимание роли правления в российских компаниях.

Правление как феномен управления в нашей стране имеет ярко выраженную разницу формы и содержания. То есть часто то, что называют правлением, таковым является только по названию. Но бывает и наоборот, управленческая структура, фактически являющаяся правлением, не имеет такого формального

статуса. Лишь часть компаний имеет эффективное правление, демонстрируя совпадение формы и содержания. Нас в значительной степени интересует не форма, а содержание этого управленческого института, то есть при каких условиях российские компании имеют экономическую заинтересованность в наличии полноценного коллегиального исполнительного органа. Попробуем разобраться в этом вопросе в настоящей статье.

Но начнем все-таки с формы. Все правления имеют происхождение из установленных современного отечественного корпоративного законодательства, которому не так уж и много лет. Наличие единоличного исполнительного органа (генерального директора, президента и т. п.) в силу закона обязательно в российских хозяйственных обществах любых

типов (в акционерных обществах, обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью). Что касается советов директоров, то их создание в акционерных обществах обязательно, а в обществах с ограниченной (и дополнительной) ответственностью оставлено законодателем на усмотрение самого общества. Коллегиальный исполнительный орган (например, правление) является факультативным во всех видах хозяйственных обществ (ОАО, ЗАО, ООО, ОДО).

А нужно ли правление?

Если институт правления не обязателен, может быть, он и не нужен? Существуют ли объективные причины для существования такого института? И в какого рода компаниях? Может быть, этот орган управления компанией давно устарел? Может быть, традиционная для германского корпоративного права модель с трехзвенной системой управления (наблюдательный совет — правление — генеральный директор) не выдержала конкуренции с англо-американской двухзвенной моделью (совет директоров — генеральный директор)?

С точки зрения правового регулирования или классической методологии корпоративного управления ответы на поставленные вопросы найти не получится. Поможет взгляд через призму актуальной управленческой практики. Участвуя в нескольких проектах построения системы управления с применением такого органа, как правление, мы сначала шли от специфики и задач отдельной компании (холдинга), а потом переходили к необходимости или ненужности тех или иных органов управления. И этот опыт показывает, что наличие правления в некоторых компаниях можно признать фактом положительным (благом), в некоторых — нейтральным (небольшой административной нагрузкой), а в других — отрицательным (вредным). При этом указанные оценки правильны на небольшом отрезке жизни компании и могут меняться.

Сначала необходимо выделить отличительные признаки правления от более распространенной в России системы управления компаний: генеральный директор и подчиненные ему заместители и начальники департаментов.

По нашему мнению, член правления отличается от заместителя директора или руководителя департамента большей самостоятельностью и большей ответственностью. При этом самостоятельность члена правления должна опираться на его высокую компетентность. Увеличение самостоятельности и ответственности члена правления происходит за счет генерального директора и иногда за счет совета директоров. Топ-менеджер уровня начальника департамента или заместителя директора свои задачи черпает из плана и бюджета компании в разрезе конкретного подразделения, положения о подразделении, должностной инструкции и утвержденных на некий период ключевых показателей. Член правления ориентируется и непосредственно на решения совета директоров, стратегию развития компании. Специфика прав и обязанностей члена правления реализуется через большую самостоятельность и ответственность за руководимый им функциональный блок компании, вплоть до исключительно личной ответственности перед советом директоров (акционерами). Этот же член правления несет ответственность и за общие результаты деятельности компании, которые проистекали из деятельности конкретного функционального блока компании и его взаимодействия с другими блоками. Генеральный директор в такой ситуации вместе с другими членами правления отвечает за итоги деятельности всей компании, но за результаты конкретного функционального блока компании он отвечает во вторую очередь, после данного члена правления.

А в совокупности все правление применяет существенно более коллективный стиль управления, чем гендиректор и его подчиненные. Основные управленческие решения компании при наличии правления являются более про-

работанными и согласованными. При обычной схеме управления серьезный конфликт двух топ-менеджеров приводит к необходимости его урегулирования на уровне директора, при наличии правления его члены должны решать конфликты между собой и переводить их на уровень правления только в случае их системного (стратегического) характера.

Малоизученным является вопрос о возможностях селекции топ-менеджеров компании в члены правления. Практика российских компаний подтверждает, что оптимальное количество членов правления — от 5 до 9 человек. Количество же функциональных подразделений крупных компаний зачастую превышает 15. Встает вопрос: кого брать в правление? Чаще всего применяются два подхода: берут либо самых сильных менеджеров, либо фактических руководителей самых важных функциональных подразделений (а они могут быть разной степени компетентности). Наша практическая рекомендация такова: если на некий период важность одного функционального подразделения компании резко возрастает, его руководитель должен быть введен в состав правления (может быть временно, до завершения некоего процесса или сделки).

Как только мы начинаем говорить о коллегиальности в деятельности управленческой команды, нам уместно вспомнить знаменитую концепцию одного из крупнейших современных теоретиков менеджмента (как сейчас модно выражаться, «гуру менеджмента») Ицхака Адизеса, изложенную им в его книге «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует»¹. По мнению доктора Адизеса, менеджмент любой организации должен выполнять несколько основных (ключевых, базовых) функций, которые он выделяет и классифицирует. Для того чтобы одновременно их осуществлять, руководителю необходимо обладать многочисленными, порой взаимоисключающими личностными качествами. Вывод Адизеса

заключается в том, что качественный профессиональный менеджмент — слишком сложный процесс, который не под силу одному человеку, хотя бы и самому гениальному. Идеальный менеджер — существо мифическое, не существующее в природе.

Так как же быть в этой ситуации? Ответ Адизеса адекватен: для эффективности компании одновременно в краткосрочной и долгосрочной перспективе ее должна возглавлять команда менеджеров, состоящая из людей с взаимодополняющими друг друга базовыми стилями управления, соответствующими базовым функциям менеджмента. Фактически, речь идет о модели коллективного руководителя компании, представляющего собой команду высших менеджеров компании. При этом такая команда должна быть, во-первых, составлена из менеджеров, обладающих в совокупности оптимальным набором базовых стилей управления по Адизесу, и, во-вторых, являться «руководителем», то есть органом компании, наделенным соответствующими властными полномочиями, иначе говоря — коллегиальным исполнительным органом!

И вот мы опять возвращаемся к разговору о правлении. Как видно из приведенной выше теоретической конструкции, получается, что правление — не только возможная или желательная, а совершенно необходимая и единственно возможная форма организации управления компанией, обладающей определенными свойствами (о них речь пойдет ниже). Только в такой форме, и никак иначе, возможно достижение оптимального качества управления, позволяющего компании достигнуть итоговой эффективности.

Предваряя справедливое недоумение скептиков (действительно, почему же мы не встречаем правление в каждой компании? Не только же из-за недостаточного знакомства менеджеров и владельцев бизнеса с модными заморскими теориями г-на Адизеса?), авторы долж-

¹ Ицхак Кальдерон Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 г.

ны сделать важное замечание. В рассматриваемом нами аспекте теория доктора Адизеса имеет практическое значение только в случае, когда компания, к которой мы хотим ее приложить, уже достаточно «взрослая», «зрелая» и большая. Уточним, что мы имеем в виду.

Когда стоит создавать правление?

Предпосылками для необходимого образования в обществе правления, по нашему мнению, являются следующие факторы.

1. Достаточный масштаб бизнеса.

Один из авторов в свое время подметил², что существует явная связь между масштабом бизнеса и зрелостью его системы управления³. Так, условно можно предположить, что правление должно быть создано в период, когда ежегодная выручка компании составляет от 100 000 000 до 500 000 000 долларов.

2. Достаточно сложная организационная и/или территориальная структура.

Аналогичные выводы были сделаны тем же автором о взаимосвязи между зрелостью системы управления компании и сложностью ее организационной структуры. А именно, наличие не менее чем трех-четырёхзвенной системы управления компанией приводит к необходимости появления правления.

Зрелость системы управления также связана со сложностью территориальной структуры компании. Наличие территориально распределенной филиальной сети или глобальный характер бизнеса даже при всего трехзвенной глубине управленческой структуры способствует появлению правления.

3. Зрелость фазы жизненного цикла.

В настоящее время практически уже общепринятым стал взгляд на организации, как на

циклические феномены, развивающиеся путем последовательного перехода от возникновения через рост, расцвет и закат к умиранию. Пожалуй, наиболее известна модель того же И. Адизеса⁴. С точки зрения развития компании по модели жизненного цикла Адизеса, на этапе перехода от фазы «быстрого роста» к фазе «юности» у компании возникает объективная потребность в возникновении системы регулярного профессионального менеджмента. По мнению авторов, для структурирования команды топ-менеджеров компании в постоянно действующий орган управления, наделенный собственной управленческой компетенцией, то есть в коллегиальный исполнительный орган, правление, необходимо нахождение компании на стадии жизненного цикла не меньшей зрелости, чем «юность».

4. Специфические потребности в межфункциональной координации.

Объективная потребность в возникновении коллегиального исполнительного органа ощущается также в организациях, испытывающих в силу своей индивидуальной специфики высокую потребность в регулярной управленческой координации существующих в компании бизнес-процессов и бизнес-функций и принятии большого количества решений. Число управленческих решений совета директоров, заседающего 6-10 раз в год, составляет самое большее до 50-60 в год. Правление может заседать раз в 1-2 недели и соответственно может решить порядка 300 вопросов, в том числе и по подготовке решений для обсуждения советом директоров.

Типичными примерами можно считать приведенные ниже ситуации.

■ Необходимость принятия комплексных управленческих решений с учетом большого числа факторов, обычно относящихся к зоне ответственности разных членов правления.

² Тихонов Д.Н. Правовая работа на 100%. Эффективное юридическое сопровождение бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 г.

³ Мельников А.Ю., Тихонов Д.Н. Юридический минимум. Главное, что нужно знать руководителю и бизнесмену. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 г.

⁴ Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007 г.

■ В корпоративных центрах сложных организационных структур (холдингов) высокая потребность координации вызвана функциональной ролью самого корпоративного центра, призванного координировать деятельность нескольких бизнес-единиц корпорации (холдинга).

■ В проектных организациях с матричной организационной структурой потребность в координационной работе естественно вытекает из необходимости сопряжения работы функциональных и проектных подразделений.

■ В специализированных профессиональных организациях (в первую очередь — в саморегулируемых организациях⁵ (СРО), роль которых постоянно возрастает⁶ как в России⁷, так и за рубежом⁸) сердцевинной деятельностью является координация, регулирование и согласование интересов ее членов. Зачастую коллегиальный исполнительный орган (правление, президиум и т. п.) формируется из представителей членов организации.

■ В организациях, находящихся в переходном периоде, имеется потребность формирования правления. Например, на этапе постепенного отхода контролирующего собственника компании от оперативного управления ею. Вообще, отход собственника от оперативного управления созданным им в свое время бизнесом сегодня встречается все чаще. На переходном этапе собственник все еще остается генеральным директором, но формирует из профессиональных наемных менеджеров управленческую команду. Постепенно он передает ей полномочия и ответственность по управлению бизнесом. В какой-то момент он передает одному из профессиональных менеджеров и полномочия единоличного исполнительного органа. Это ло-

гически завершает переходный период, далее компания в полном объеме управляется наемными менеджерами. Так вот, по мнению авторов, на переходном этапе в компании имеется сильная потребность в том, чтобы формируемая команда топ-менеджеров действовала в качестве коллегиального исполнительного органа.

Какова судьба коллегиального органа после окончания переходного периода? На наш взгляд, ответ зависит от фигуры первого в истории компании наемного генерального директора. Одному из авторов приходилось наблюдать на практике подобную ситуацию. Наемный генеральный директор впервые возглавил компанию вслед за занимавшим эту должность контролирующим акционером. Недостаточная устойчивость и неуверенность в себе такого генерального директора перед лицом акционеров, недостаточная степень управленческой самостоятельности, предоставленной ему акционерами, не позволили ему сохранить коллегиальные формы управления. Правление вскоре после его вступления в должность практически перестало функционировать, а спустя года полтора и вовсе было ликвидировано путем внесения изменений в учредительные документы общества. Весьма вероятно, что при более сильном и самостоятельном руководителе этого бы не произошло, и это точно пошло бы компании на пользу. В приведенном примере этот генеральный директор в результате опционной программы стал миноритарным акционером компании; можно предположить, что к моменту, когда он сам начнет отход от оперативного управления, в компании может вновь возникнуть правление.

■ Компании, действующие в специфических отраслях с сильными отраслевыми регулированием и надзором, также часто образуют кол-

⁵ Заворотченко И.А. Понятие и правовая природа саморегулируемых организаций // Коллегия. Российский правовой журнал, № 4, 2006 г.

⁶ Заворотченко И.А. Правовое регулирование деятельности саморегулируемых организаций профессиональных участников фондового рынка // Право и экономика, № 11 (225), 2006 г.

⁷ Заворотченко И.А. Кто контролирует страховщиков (О проблемах СРО в автостраховании) // ЭЖ-Юрист, № 26, июль 2006 г.

⁸ Заворотченко И.А. Саморегулируемые организации за рубежом // Журнал российского права, № 8 (128), 2007 г.

легиальный исполнительный орган. Всем известным примером тому служит банковский сектор, где даже банки, созданные в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью, все поголовно образуют правление.

Интересно также отметить иные факторы, которые косвенно подталкивают отечественные компании к созданию правления (иногда формального):

■ российские экономические ВУЗы, которые, осознанно или нет, преподают систему корпоративного управления, свойственную очень большим компаниям, где в большинстве случаев правление экономически эффективно. То есть слушателям внушается мысль, что система управления: акционеры — совет директоров — правление является наилучшей. Хотя значительная часть российских менеджеров наверняка будет работать в компаниях меньшего масштаба, где излишне сложная структура управления будет мешать бизнесу;

■ кредиторы и инвесторы, особенно иностранные, предпочитают в силу привычки такую модель управления. Публичность и открытость компаний также подталкивает к повышению статуса топ-менеджеров;

■ государственные регуляторы (ФСФР (ранее — ФКЦБ) России, Банк России) ориентируют подведомственные им российские компании на создание правления в своих рекомендациях, модельных документах и т. п.

Несколько рекомендаций по повышению эффективности работы правления

Создание правления означает возникновение определенной структуры, системы координации топ-менеджеров, а также построение (и регламентацию) правил и процедур. И отличия работы правления одной компании от другой кроются часто не столько в структуре (очень

схожей), сколько в процедурах. Процедуры эти часто отличаются, но при этом они должны быть достаточно формализованы. Важные решения должны быть воплощены в письменной форме. Так, Ли Якокка упоминает совет⁹, который ему дал Роберт Макнамара (в будущем министр обороны при президенте Кеннеди — прим. авторов): «Вы имеете способность продать любому то, что хотите, — говорил он. — Но делаете это импульсивно. Так нельзя делать, когда речь идет о ста миллионах долларов. Изложите свой великий замысел на бумаге. Если у вас это не получится, значит, вы еще не все продумали».

Наш опыт показывает, что первые лица компаний, особенно собственники, не очень любят такие формы работы правления, как выездные сессии или «мозговые штурмы». Хотя в ситуации значительного роста бизнеса указанные формы работы при надлежащей организации являются очень эффективными.

Крайне важна для работы правления правильная постановка проблем и задач, выносимых на правление. От того, как задан вопрос, изрядно зависит и ответ. По нашему мнению, структура соответствующих документов должна иметь следующий вид.

А. Постановка задачи, включая цель и критерии успеха.

Б. Ограничения и важные детали.

В. 2-3 варианта решения.

Г. Личный выбор конкретного решения докладчиком и его обоснование.

На практике даже процесс принятия решений правлением, вполне интуитивно понятный большей части топ-менеджеров, становится источником конфликтов. И эти процессы также приходится жестко регламентировать.

Вот как может выглядеть норма внутреннего локального нормативного регулирования о принятии решения правлением: «При голосовании на заседании правления каждый член правления обладает одним голосом, без права его передачи. Член правления вправе выразить

⁹ Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. Минск, Попурри, 2002 г.

свое мнение заочно (без личного присутствия) путем представления в секретариат на имя президента (генерального директора, председателя правления) соответствующего письма не позднее чем за один календарный день до даты проведения заседания правления. При равенстве голосов голос председательствующего считается решающим, при этом письменные мнения отсутствующих членов правления, поступившие в секретариат в соответствии с настоящим пунктом регламента, учитываются при подведении итогов голосования».

А теперь еще раз вернемся к структуре правления. На наш взгляд, правление как коллегиальный орган должно обеспечивать синергию не только разных управленческих компетенций, но и разных функциональных направлений в компании. Известно, что методология и терминология работы весьма существенно отличаются у важнейших подразделений российских компаний. Производственники плохо понимают продавцов, маркетологи редко понимают финансистов, большая часть руководителей слабо понимает юристов, и все вместе нуждаются в переводчике с языка консультантов. Вспоминается пример ассесмент-сессии для топ-менеджеров в крупной страховой компании, где один из авторов принимал участие. При изучении маркетинговых стратегий участники должны были ответить на вопрос: вы осуществили некие маркетинговые мероприятия, они не дали запланированного результата — что делать? Все топ-менеджеры — не маркетологи выстроили следующую логическую цепочку: не получилось одно мероприятие, надо думать о другом. Ответ маркетологов был примером иного подхода: надо увеличить масштаб (и финансирование) рекламы, и результат будет получен.

Соответственно, при решении сложных задач развития бизнеса именно многофункциональный состав правления поможет учесть все значимые детали сделок и проектов и не допустить ошибок.

Обычно членами правления являются: генеральный директор, финансовый директор, главный производственник, главный коммерсант (маркетолог), главный по развитию (стратегии). Часто членами правления являются: главный по персоналу, главный логистик, главный юрист, руководитель службы безопасности.

Проблема независимых членов правления (хочется иметь плюсы от их наличия: свежий взгляд на проблемы и неангажированность, но не хочется получить минусы: неконструктивную критику и утечку информации наружу) иногда решается компромиссным путем. Таким членом правления может стать руководитель компании-консультанта. Наличие такого независимого или квазинезависимого члена правления часто бывает весьма полезно с точки зрения подготовки диалога с советом директоров.

Групповые интриги в правлениях российских компаний нередки. Группы по интересам часто разделяются по следующим критериям: практики против умников; старообразованные против носителей дипломов МВА; отечественные менеджеры против иностранных. Противодействовать таким негативным тенденциям можно с помощью авторитета председателя правления или активного использования неформальных методов общения членов правления¹⁰.

Известной трудностью в работе правлений российских компаний является неумение преодолевать ряд специфических российских проблем. Определенной проблемой российских правлений, на наш взгляд, является то, что ими хорошо освоены инструменты заблаговременного, подготовленного, системного управления (обсуждение и принятие стратегии, планов и бюджетов). Но в то же время ими плохо освоены инструменты быстрого реагирования и разрешения кризисов и проблем. То есть для многих членов правлений полезными были тренинги и практики разрешения конфликтов.

¹⁰ Джон Уайли энд Санз. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. М., 1995 г., с. 186.

Еще одной проблемой становится фильтрация вопросов для правления с точки зрения их важности для компаний. Нам приходилось присутствовать на заседаниях правлений, когда довольно продолжительное время обсуждались высота и конфигурация флагов перед офисом или ширина парковочного места для личных автомобилей сотрудников.

Работа правлений российских компаний иногда носит специфический национальный характер. «В каждый момент времени русская система управления пребывает в одном из двух состояний — или в состоянии стабильном, спокойном, или же переходит в нестабильный, аварийный, кризисный режим работы.

То, какие формы принимала централизация управления в России, способствовало сохранению стереотипов самостоятельного, автономного поведения людей. Просто на разных фазах управления эта автономность проявляется по-разному.

На фазе стабильной, застойной самостоятельности проявляется в том, как люди уклоняются от выполнения законов, приказов и распоряжений, как они избегают наказаний и строят свою независимую жизнь под гнетом государства и системы управления. В этом их автономия, их творчество и инициатива. А в нестабильной, аварийной фазе самостоятельность проявляется в том, как инициативно и нешаблонно низовые кластерные единицы решают те проблемы, которые ставят перед ними нелегкое кризисное время»¹¹.

После прочтения процитированной выше книги нам стала понятнее часто встречающаяся ситуация в российских компаниях, когда компания то существует в режиме спокойной созерцательности, то включает все обороты и начинает выдавать огромную мощность (как правило, на непродолжительном временном интервале). Раз такая закономерность существует, то возникает и необходимость неких специфических свойств для членов правлений российских ком-

паний. В стабильном состоянии они должны уметь спокойно делать некий не столь большой объем работы, но в кризисное время они должны продемонстрировать пиковую мощность ведения бизнеса. И это только одна специфическая русская черта. (Возможно, впрочем, что упомянутая особенность русской модели управления будет скорее проявляться в смене состава правления при смене фаз активности.)

Правление: частные случаи

Нам известны случаи, когда при малом количестве контролирующих акционеров правление российской компании фактически состояло из их делегатов — контролеров (наблюдателей, смотрящих), назначенных акционерами. Такие члены правления имели всего две базовые задачи: контролировать гендиректора и смотреть, чтобы не было не согласованных заранее привилегий и выгод для других акционеров.

Важным уточнением является признание того факта, что большинство крупных российских акционерных обществ реально являются либо управляющими компаниями, либо частями холдингов. Мы для простоты формулировок считаем холдингом группу компаний под общим управлением. Для крупнейших российских инвестиционно-финансовых групп в настоящее время характерна скорее трехзвенная система построения холдингов. Есть главный инвестиционно-финансовый холдинг (корпоративный центр). В него входят отраслевые холдинги (бизнес-дивизионы), в отраслевые холдинги входят продуктовые субхолдинги. Продуктовый субхолдинг является холдингом, то есть группой взаимосвязанных компаний, так как они включают в себя несколько компаний (производственные, торговые (оптовые и розничные), сервисные и др.). Члены правлений на разных уровнях холдингов имеют большую специфику работы. Так, например, в подобных ситуациях член правления холдинговой (материнс-

¹¹ Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: Эксмо, 2006 г., с. 83, 84.

кой) компании верхних уровней часто является не только руководителем функционального направления в головной компании, но и линейным руководителем части компаний холдинга.

Заглянем в будущее

Каково же будущее у правления как института и управленческого феномена в России? На это, по мнению авторов, более всего будет влиять следующая явная тенденция, отмечаемая на сегодняшний день. Она состоит в том, что по мере развития российской экономики, ее движения из категории «переходных», «развивающихся» к «развитым» экономикам, в практике корпоративного управления все более отчетливо проявляются черты, присущие развитым экономикам, и все большее распространение и развитие получают институты, характерные для «лучших практик корпоративного управления» развитых стран. Пока мы более отчетливо наблюдаем это на примере таких институтов, как совет директоров, комитеты совета директоров (в том числе по аудиту), независимые директора, корпоративный секретарь и т. д., список можно продолжать. В отношении коллегиальных исполнительных органов такого прогресса на сегодня все еще не наблюдается, но, возможно, это — вопрос времени, указанная тенденция затронет и их.

Справедливости ради следует признать, что несмотря на некоторые подвижки, по-прежнему в огромном числе компаний количество кон-

тролирующих акционеров незначительно либо акционер (акционеры) непосредственно участвуют в управлении. Большая часть компаний, в том числе сравнительно крупных, не являются публичными. В таких условиях правление, даже если и существует, то не функционирует как реальный коллегиальный исполнительный орган или действует в очень искаженном виде. Если придерживаться оптимистического взгляда, то можно надеяться, что постепенно ситуация нормализуется: при достижении определенной степени зрелости компании акционеры будут передавать управление профессиональным менеджерам, компании будут становиться публичными и обрастать большим количеством акционеров. Это, в свою очередь, открывает широкие возможности и перспективы для становления и развития института правления.

Таким образом, коллегиальные исполнительные органы являются объективно востребованным и необходимым для эффективной деятельности компании институтом. Их возникновение и реальное функционирование возможно при достижении компанией определенной степени зрелости. По своей сути они принципиально отличаются от простого собрания топ-менеджеров компании, обладая рядом характерных специфических черт. Если оптимистически смотреть на перспективы развития российской экономики, то можно прогнозировать дальнейшее развитие и распространение этого института в отечественных компаниях.



Общество с ограниченной ответственностью
«Специализированная регистрационная компания «Регион»
Профессионализм, конфиденциальность, надежность

Россия, 300000, г.Тула, ул. Тургеневская, д. 50, Тел./Факс (4872) 307-643, 307-644
 Лицензия ФСФР № 10-000-1-00336 от 07.06.2005г. без ограничения срока действия, www.srkregion.com

ООО СРК «Регион» — надежный партнер в развитии Вашего бизнеса.

Мы предлагаем Вам следующие услуги:

- ведение реестра владельцев ценных бумаг и инвестиционных паев ПИФ;
- организация выплаты доходов по ценным бумагам Эмитента;
- участие в организации и проведении общих собраний акционеров Эмитента;
- оказание Эмитенту консультационной и методической помощи.