Российское корпоративное управление после кризиса

Аннотация

В статье рассматриваются последние тенденции в корпоративном управлении западных стран, развивающихся стран и России, сформировавшиеся как до кризиса, так и получившие свое развитие после него. Особое внимание уделяется таким вопросам, как усиление роли независимых директоров в советах компаний, кадровая политика и нехватка квалифицированных кадров, слабая концентрация на ключевых компетенциях и др.

***Ключевые слова**:* корпоративное управление, независимые директора, совет директоров, эффективность управления, топ-менеджмент, кадровая политика, комитет по вознаграждениям, концентрация собственности

Кондратьев Владимир Борисович
д-р экон. наук, Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук, г. Москва
v.b.kondr@imemo.ru

В большинстве стран с формирующимися рынками, в том числе и в России, институты, призванные предотвращать неправомерные действия корпораций (регуляторы ценных бумаг, фондовые биржи, институциональные инвесторы, фондовые аналитики, аудиторы и профессиональные массмедиа) все еще слабы или лишены критической массы. Прошедший финансово-экономический кризис мало что изменил в этом отношении.

Хотя многие компании развивающихся стран, в том числе российские, отзываются на требования к повышению стандартов корпоративного управления, ряд культурных, юридических, структурных и предпринимательских особенностей сдерживает этот процесс. Попытки прямого импорта или копирования западной практики корпоративного управления часто оказываются тщетными.

Усиление совета директоров компаний

В отличие от англосаксонских стран, на которые ориентируется российское законодательство и где корпоративная собственность, как правило, распылена между многими акционерами, большая часть листинговых компаний развивающихся стран,

в том числе российских, имеет доминирующего собственника (физическое лицо, либо государство). По данным Азиатского банка развития, более 90% южнокорейских и индонезийских листинговых компаний имеют контролирующего собственника. Для компаний из Таиланда и Малайзии этот показатель составляет соответственно 85% и 80% [1].

В России тенденция концентрации собственности из-за кризиса, по некоторым оценкам, даже усилилась. По данным Российского экономического барометра, доля физических лиц в акционерном капитале компаний снизилась с 54% в 2000 г. до 26% в 2009 г. и к 2011 г. окажется, по его оценкам, на уровне 18%. Всего же удельный вес аутсайдеров в российских компаниях в среднем не превышает 30–35% [2].

В этих условиях важнейшим шагом к повышению эффективности корпоративного управления является усиление совета директоров компаний, что развивается в настоящее время, как известно, по линии возрастания роли независимых директоров и создания при совете директоров специализированных комитетов.

Так, в компании «Лукойл» совет директоров состоит из 11 членов, 8 из которых (72%) – независимые. В корпорации созданы три комитета: по кадрам и вознаграждениям, по аудиту и по стратегии и инвестициям (членом которого является одновременно первый исполнительный вице-президент).

В компании «Роснефть» также созданы три комитета: по аудиту, по кадрам и вознаграждениям и по стратегическому планированию. Они были организованы в июне 2006 г. в соответствии с внутренними документами корпорации, состоят из членов совета директоров, не являющихся исполнительными директорами, и возглавляются независимыми директорами.

В то же время в ОАО «Северсталь» создано всего два комитета: по аудиту и по кадрам и вознаграждениям. Причем членом комитета по кадрам является глава корпорации Алексей Мордашов, а о составе комитета по аудиту ничего не известно. В компании АФК «Система», судя по последней корпоративной информации, существует всего один комитет – по стратегическому развитию, возглавляемый самим Владимиром Евтушенковым, председателем совета директоров холдинга.

по данным Российского экономического барометра, доля физических лиц в акционерном капитале компаний снизилась с 54% в 2000 г. до 26% в 2009 г. и к 2011 г. окажется на уровне 18%

Количество независимых директоров в компаниях с государственным участием стабильно растет. По данным Минэкономразвития России, в 2008 г. их было 41, в 2009 г. – 59, в 2010 г. – 77. Как свидетельствуют данные Российского института директоров, в 2004 г. лишь в 50% крупнейших российских компаний был хоть один независимый директор, а в 2008 г. – доля таких компаний составила 70%. В большинстве компаний независимые директора составляют как минимум четверть совета директоров [3].

Профессионализм членов совета директоров

Несмотря на положительную в целом тенденцию, на практике, однако, независимость директоров часто оказывается формальной и искусственной. Независимые члены совета директоров должны быть не просто хорошими людьми, но и быть в состоянии оказывать бизнесу эффективную консультационную помощь и осуществлять реальную экспертизу деятельности, в том числе при регулярных заседаниях совета. Как отмечал Джамшед Ирани (Jamshed Irani), один из руководителей индийской Tata Group, «проблема не в численности независимых директоров, а в качестве их реального вклада в деятельность компании» [1].

Во многих компаниях не проводится глубокого (а часто вообще никакого) анализа профессиональных навыков и опыта работы, позволяющих членам совета директоров выполнять свои обязанности на должном уровне. А в США, например, доля крупнейших компаний из списка S&P 500, осуществлявших регулярную оценку деятельности совета директоров, выросла за 2002–2008 гг. с 37% до 92% [4]. При этом оценке подвергаются все аспекты функционирования совета: начиная от его состава, кончая продолжительностью и качеством его рабочих заседаний.

Особое значение придается оценке деятельности отдельных членов совета директоров, принимая во внимание такие показатели, как профессиональный опыт, конкретная роль в совете директоров, активное участие в работе комитетов, умение работать в команде, степень взаимодействия с другими членами совета директоров и менеджментом, тщательность подготовки и активного участия в заседаниях совета.

...на практике, однако, независимость директоров часто оказывается формальной и искусственной

корпоративное управление кризиса

Другой проблемой наряду с уровнем профессионализма является вопрос о том, имеет ли кандидат достаточно свободного времени для выполнения своих обязанностей в качестве независимого директора. Например, при рассмотрении базирующейся в Гонконге электроэнергетической компанией CLP Group кандидатуры профессора бизнеса Джуди Цуй (Judi Tsui) одним из первых вопросов к ней был вопрос о количестве времени, которое она сможет посвятить заседаниям совета директоров компании.

независимые члены совета директоров должны быть не просто хорошими людьми, но и быть в состоянии оказывать бизнесу эффективную консультационную помощь и осуществлять реальную экспертизу деятельности

Информационная обеспеченность членов совета директоров

Сталкиваясь с нехваткой подходящих директоров внутри страны, многие компании из развивающихся стран следуют примеру «Лукойла» или южнокорейского металлургического гиганта Posco, активно приглашающих в свои советы директоров иностранцев. Однако в этом деле необходима большая осторожность. Нужно быть уверенным в том, что избранный кандидат не только понимает проблемы своей компании и отрасли, но также особенности приглашающей страны и ее культуру. Например, один тайский банк (Krung Thai bank) пригласил в совет директоров австралийца, который до этого провел в стране более 30 лет, занимаясь юридической практикой.

Реальная независимость директоров проистекает из обладания всеобъемлющей и надежной информацией о деятельности компании. Однако в России и других развивающихся странах советы директоров получают лишь небольшие объемы такой информации, либо такая информация не соответствует действительности. Во многих компаниях из-за недостатка информации независимые директора вынуждены проводить собственные «независимые» исследования, чтобы получить необходимую им информацию, становясь только в этом смысле действительно «независимыми».

В некоторых предприятиях руководство стремится иметь сговорчивый совет и сознательно держит независимых директоров в неведении. В ряде случаев менеджмент может и не понимать, какой характер информации полезен для членов совета директоров из-за слабой с ними коммуникации, отсутствия совместных брифингов и заседаний.

Некоторые предприятия начинают понимать эту

проблему. В ряде компаний из развивающихся стран руководство привязывает уровень зарплаты менеджмента к качеству предоставляемой совету директоров информации, а также организует посещение советом директоров вновь приобретенных компаний и их предприятий в различных регионах с тем, чтобы директора смогли лучше ознакомиться с их деятельностью [5].

Доходы топ-менеджеров

Наконец, нельзя не отметить, что одним из важнейших вопросов корпоративной реформы является усиление контроля за уровнем доходов топ-менеджеров корпораций со стороны инвесторов, акционеров и членов совета директоров. За последние десятилетие только опционные доходы пяти высших менеджеров 1700 крупнейших американских корпораций возросли почти в девять раз. А уровень их годового дохода в 530 раз превысил средний уровень заработной платы производственных рабочих в промышленности, оторвавшись от реальной эффективности деятельности компании. Для сравнения, в 1982 г. этот разрыв составлял лишь 42 раза [6].

В американской практике акционеры все чаще голосуют против тех членов комитетов по вознаграждениям, которые завышают компенсационные пакеты высших управляющих или не связывают их тесно с показателями эффективности деятельности компании. Процесс в целом активно развивается в сторону усиления прозрачности доходов менеджмента и более тесной их увязки не только с таким показателем, как рост курса акций, но и с показателями совокупной эффективности: рыночной доли компании, качества произведенной продукции, степени удовлетворения запросов потребителей и др.

Пересмотру подвергается и структура компенсационных пакетов высшего менеджмента. Определенный консенсус и понимание достигнуты в отношении того, что в этом пакете наличная заработная плата должна играть гораздо более важную роль. Кроме того, такие специфические формы, как безвозвратные кредиты и бонусы, выплачиваемые высшим управляющим в связи с прекращением их деятельности, должны быть полностью устранены.

Многие компании уже заменили опционы ценных бумаг на денежные опционы или блокированные

реальная независимость директоров проистекает из обладания всеобъемлющей и надежной информацией о деятельности компании

корпоративное
не кризиса

акции[1], которые отличаются большей прозрачностью и более тесно связаны с эффективностью деятельности компании. Кроме того, блокированные акции позволяют стимулировать менеджмент к тому, чтобы покидать компанию, оставляя ее только на наиболее прочных долговременных конкурентных позициях.

В странах с неразвитой законодательной и институциональной средой компании особенно опасаются утечки конфиденциальной информации. И именно поэтому они часто не предоставляют независимым директорам необходимых данных и показателей деятельности компании.

Это нежелание делиться информацией особенно понятно, когда суды столь неэффективны и коррумпированы, что компаниям, ее акционерам и стейкхолдерам очень трудно эффективно бороться с директорами, заподозренными в оппортунистических действиях. Поэтому, в долговременном плане усилению и укреплению законодательной системы, в которой концепция независимых директоров могла бы действительно эффективно работать, нет альтернативы.

[1] Restricted shares (блокированные акции) – обыкновенные акции, выпущенные по соглашению, согласно которому они не дают права на дивиденды до тех пор, пока не произойдет какое-либо событие – обычно достижение определенного уровня доходов.

pn

Литература

1. Improving Board Performance in Emerging Markets // McKinsey Quarterly. – 2006. – # 1.
2. Российский экономический барометр, 2010, № 1
3. Ведомости, 15.04. 2010; Ведомости 04.10. 2010.
4. How to Choose the Right Nonexecutive Board Leader // McKinsey Quarterly. – 2010. – May.
5. Using the crisis to Create Better Board // McKinsey Quarterly. – 2009. – October.
6. A New Era in Corporate Governance // McKinsey Quarterly. – 2004. – # 2.

Vladimir B. Kondratiev
Dr. of Econ. Sci., Institute of World Economy and International Relations, Russian Academy of Sciences, Moscow

Russian Corporate Management after the Crisis

Abstract

The article examines the recent trends in corporate management in Western countries, developing countries and Russia, formed before the crisis as well as the ones developed after it. A particular attention is paid to the issues such as strengthening the role of independent directors on the boards of companies, personnel policy, lack of qualified staff, poor focus on core competencies, etc.

Keywords: corporate management, independent directors, board of directors, management efficiency, top management, personnel policy, remuneration committee, property concentration