

Повышение качества независимых директоров в российских компаниях



Автор статьи:

Л. Н. Леванова,

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга
Саратовский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского

L. N. Levanova

Assoc. Prof. Dr., Department of Management and Marketing, Saratov
State University

of N.G. Chernishevskiy

(Saratov, Russian Federation)

levanova1@mail.ru

IMPROVING THE QUALITY OF INDEPENDENCE OF INDEPENDENT DIRECTORS IN RUSSIAN COMPANIES

The article draws attention to the formality of independent directors in Russian corporations and the need to improve the quality of their independence. Disclosed the necessary personal and professional qualities of independent directors, especially their relationship with the owners and managers of corporations. The author suggests ways of improving the system of remuneration of board directors of Russian companies.

Ключевые слова: вознаграждение, независимые директора, профессиональные и личные навыки, социальная ответственность.

Keywords: remuneration, independent directors, professional and personal skills, social responsibility.

Независимым принято считать действительно не аффилированного директора, обладающего соответствующими знаниями и специфическими качествами, которые позволяют ему урегулировать корпоративные конфликты во благо всех акционеров и стейкхолдеров. Известны рекомендации «Кодекса корпоративного поведения» [3, п. 2.2.3] о количестве независимых директоров в советах директоров российских корпораций, однако для последних проблеме чаще представляет не численность данных управленцев, а фактический уровень их независимости.

Так, А. А. Цыганов считает, что если в совет входит 25% членов коллегиального исполнительного органа общества, то остальные 75% членов органа являются как минимум формально независимыми [5, с. 3]. Другие придерживаются мнения, что понятие «независимость» определить достаточно сложно: «Независимость директора необходимо рассматривать в контексте конкретной ситуации: не бывает независимости вообще, а бывают ситуации, в которых директор либо действует в интересах компании в рамках того, как он их себе представляет, либо действует в некоем собственном интересе или в интересе третьих лиц» [2, с. 63]. На наш взгляд, независимый директор должен обладать такими качествами, которые заставляют его принимать решения во благо компании не по своим, а по общепринятым мировым канонам корпоративного управления. Тогда он будет независим от своих или чьих-либо интересов.

Для обретения фактической независимости в российских условиях директору необходимо избавиться от диктата не столько со стороны менеджмента (если собственность и управление рассматриваются отдельно), сколько со стороны собственников. Чтобы быть реально независимым в России, директор должен не зависеть не столько от менеджмента (в случае отделения собственности от управления), сколько от собственников. В такой ситуации нужны не только профессиональные знания и опыт, но и волевые качества, поскольку, как ни парадоксально, придется защищать собственность от ее же владельцев. Поскольку в России наибольшее распространение получила модель корпоративного управления с доминирующим собственником, который зачастую участвует и в управлении корпорацией, независимый директор не в полной мере обладает соответствующим качеством, так как его отобрал основной собственник и он же платит соответствующее вознаграждение.

Таким образом, чем больше делается акцент на деловом аспекте отношений и ограничивается личный аспект, тем больше вероятность сохранения независимости директора. Насколько достижима на практике такая идеальная ситуация? Конечно, многое зависит от личных качеств директора, но совет директоров может разработать и утвердить руководящие принципы, определяющие тактику действий в определенных ситуациях. Например, следует установить, что генеральный директор может обсуждать свое жалование только с комитетом по вознаграждениям в полном составе. Также для эффективной работы совета генеральному директору следует организовывать встречи независимых членов совета директоров со старшими должностными лицами компании в

рабочем порядке и не бояться, что это подорвет его авторитет.

Можно установить аналогичные правила для других деликатных вопросов, которыми занимаются комитеты по вознаграждениям и по аудиту. По таким же принципам следует обеспечить и информированность директора. Даже полномочия не подверженного прямому влиянию директора останутся номинальными, если ему своевременно не будет предоставлена вся информация о деятельности корпорации. Последнее владельцы практикуют достаточно часто, поскольку опасаются возможной утечки сведений.

Заслуживает внимания и вопрос ротации состава совета директоров. Если он неизменен в течение долгого времени, то это негативно сказывается на результативности его работы. Ограничения в виде минимального и максимального сроков работы члена совета директоров в компании стимулировали бы его ответственность, с одной стороны, и поощряли к независимым действиям — с другой. Кроме того, совет, долго остающийся неизменным, начинает вырождаться. Ограничения, как на минимальное, так и на максимальное время работы члена совета директоров в компании, с одной стороны, усиливали бы ответственность, а с другой — поощряли бы директора действовать независимо. Избрание директора минимум на три года и максимум на десять лет обеспечило бы и преемственность, и ротацию, в результате совет не успеет приобрести черты «закрытого клуба». Таким образом, можно создать условия для работы независимого директора.

Следующие важные вопросы: кто, являясь лицом незаинтересованным, действительно способен работать в совете? Каковы качества, которые нужны на этой должности? Если независимый директор непременно должен быть практикующим специалистом в данной отрасли, тогда вполне вероятно, что он связан с конкурирующими компаниями. Другой вариант: для независимого директора обязательны, прежде всего, неангажированность и высокая личная репутация, поскольку ему необходимо контролировать адекватность принимаемых стратегических решений. Третий вариант: имеет право на существование отдельная профессия — независимый директор. Такой директор должен работать в нескольких компаниях, чтобы иметь возможность сравнивать их опыт и помогать формировать стратегию.

На наш взгляд, можно выделить необходимые и достаточные условия, определяющие статус независимых директоров. Он должен быть профессионалом своего дела: как юрист, экономист, отраслевой специалист. Также стоит отметить личные качества: волю, способность отстаивать свою позицию, несмотря на разногласия с собственниками, самодостаточность. Главное, вознаграждение профессионала на посту независимого директора не должно быть его единственным источником дохода, в противном случае неизбежна материальная зависимость от компании. И здесь необходимо говорить о размере, порядке и форме вознаграждения, о моральном аспекте с точки зрения корпоративной культуры и социальной ответственности.

Конечно, работу профессионала высокого ранга следует оплачивать соответствующим образом. По данным обзора заработных плат и компенсаций топ-менеджмента, проведенного компанией Ernst&Yang в 2012 году, 82% компаний выплачивают независимым директорам базовое вознаграждение за членство в совете директоров в фиксированном размере. В крупных и средних российских компаниях для них существует диапазон от 20 000 до 250 000 евро в зависимости от размера компании, а также от наличия и размера других видов вознаграждения [4, с. 28]. Иногда членам совета директоров выплачивают вознаграждение за каждое заседание. Так, в компании «СУЭК» независимым членам совета директоров полагается: 400 000 руб. за участие в каждом очном заседании, 70 000 руб. — за участие в заседании по телефону, 30 000 руб. — за заочное заседание. Во всех этих схемах нас смущают фиксированные выплаты за участие в заседаниях, не носящие стимулирующего характера. Хотя система фиксированных вознаграждений членов совета директоров имеет право на существование и практикуется в европейских компаниях, необходимо заметить, что в ней сделан акцент на компетенцию и престиж: если кандидат был выбран, то он в принципе достоин вознаграждения, а эффективность его деятельности будет обеспечиваться за счет внутренней мотивации. В дополнение к фиксированному вознаграждению можно ввести и переменный компонент, его доля, как правило, составляет не более 15 % совокупного дохода директора в качестве члена совета директоров.

Несомненно, в российских компаниях в современных условиях невозможно так доверять внутренней мотивации и беспристрастности даже независимого директора. С целью сохранить свой статус и фиксированные доходы независимый директор будет лоббировать исключительно интересы тех, от кого зависят его фиксированные гонорары. И это объясняется формированием практики вознаграждения членов совета директоров, ведь ими становились крупные акционеры и их доверенные лица, находившиеся с ними в тесных деловых и личных отношениях.

Радуют две тенденции в корпоративном управлении российских компаний. Во-первых, растет число компаний, публикующих информацию о вознаграждении независимых директоров (АФК «Система», Газпром, ЛУКОЙЛ, Сбербанк, Сургутнефтегаз). Во-вторых, в некоторых компаниях расчет выплаты вознаграждения за членство в совете директоров за год происходит после оценки деятельности совета директоров за соответствующий период на основании предварительно утвержденных ключевых показателей эффективности. Наиболее распространены

выплаты, рассчитываемые как процент от чистой прибыли, они применяются на предприятиях транспортной отрасли, электроэнергетики и металлургической отрасли. Существуют примеры выплат переменного вознаграждения членам совета директоров, рассчитываемых как процент от показателя EBITDA (например, в ОАО «Газпромнефть»).

На наш взгляд, российская система вознаграждения независимых директоров должна быть ближе к американской. В ней традиционно применяются долгосрочные инструменты вознаграждения членов совета директоров, основанные на росте стоимости компании и занимающие существенную долю в общем вознаграждении членов совета директоров.

Такой показатель, как рыночная капитализация, может быть взят за основу только в публичных компаниях, и можно поспорить с утверждением о том, что использование ценных бумаг для вознаграждения независимого директора, увеличивая его личную заинтересованность в приросте стоимости компании, препятствует качественному осуществлению надзорной функции [4, с. 29]. Наоборот, в современных условиях на первый план выходит материальная составляющая мотивации при принятии стратегически верных решений членом совета директоров и недопущении или скорейшем разрешении корпоративных конфликтов, следствием которых зачастую и является падение цен на акции. И будучи заинтересованным в росте стоимости своих опционов, независимый директор должен быть объективен и независим в своих решениях, принимая их во благо всех акционеров и стейкхолдеров корпорации.

Таким образом, справедливое вознаграждение независимого директора могут составить:

- компенсация расходов по выполнению полномочий члена совета директоров (оплата транспортных расходов, проживания и т.д.);
- фиксированная часть вознаграждения за осуществление полномочий члена совета директоров и за исполнение дополнительных обязанностей;
- стимулирующая часть, связанная с результативностью работы за год, рассчитанная с учетом динамики утвержденных финансовых показателей.

При формировании размеров этих частей необходимо учитывать рекомендации Минэкономразвития относительно критериев и порядок определения вознаграждения профдиректорам госкомпаний, рекомендации профессионалов корпоративного управления [1, с. 38], а также ряд условий:

- Выплату базового вознаграждения в форме фиксированной части за осуществление полномочий члена совета директоров следует разделить на относительно невысокие квартальные выплаты и существенную разовую выплату в конце года, после оценки деятельности как совета директоров в целом, так и индивидуальной работы директора. На наш взгляд, фиксированное вознаграждение директора должно быть связано только с его результативностью выполнения функций, но не с финансовыми показателями корпорации.
- Базовое вознаграждение необходимо уменьшать, если член совета директоров не участвовал в нескольких заседаниях совета директоров или работал в нем менее 12 месяцев. Не следует доплачивать директору за личное присутствие на очных заседаниях, так как это входит в его обязанности.
- Для расчета вознаграждения за исполнение дополнительных обязанностей в совете директоров целесообразно предусмотреть надбавки за председательство в совете директоров (до 30 % базовой части), председательство в специализированном комитете (до 20 %), за членство в специализированном комитете (до 10 %).
- Стимулирующая часть вознаграждения должна зависеть от эффективности корпорации и финансовых показателей. Размер стимулирующей части определяется в зависимости от достижения показателей в рамках ключевых показателей эффективности общества, которые необходимо закрепить в положении о вознаграждении членов совета, утверждаемом общим собранием акционеров. Достижение ориентировочных значений определяется по итогам соответствующего финансового года. Причем необходимо учитывать, что отсутствие чистой прибыли далеко не всегда является свидетельством плохой работы корпорации и ее системы корпоративного управления.
- В публичных корпорациях можно выплачивать стимулирующую часть вознаграждения в форме опционов на акции.

Таким образом, система вознаграждения членов совета директоров должна быть выстроена так, чтобы

независимый директор ощущал, что его деятельность в совете директоров зависит от работы последнего и компании в целом. Следовательно, возникает необходимость оценки деятельности директора, выявление его вклада в эффективность функционирования совета директоров, развитие корпоративного управления и эффективность бизнеса компании. Если учесть, что систему оценки и вознаграждения топ-менеджеров и членов совета директоров разрабатывает и утверждает сам совет, то проблема самооценки и парадокс самовознаграждения становятся актуальными для дальнейшего исследования.

Список литературы:

1. *Беликов И. В., Вербицкий В. К., Касьянова Т. А.* Вознаграждение членов советов директоров компаний с государственным участием... и не только // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2013. № 8. С. 34–38.
2. *Жданов А. П.* Наблюдательные советы (советы директоров) на фоне развития корпоративного управления: зарубежный и российский опыт // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2012. № 11. С. 61–67.
3. *Кодекс корпоративного поведения.* Распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04.2002 № 421/р // Закон прост! URL: <http://www.zakonprost.ru/content/base/part/40551>.
4. *Ухова Е. С.* Вознаграждение независимых директоров: ищем оптимальное решение // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2013. № 3. С. 26–29.
5. *Цыганов А. А.* Независимые директора в российских страховых организациях // Финансовая аналитика проблемы и решения, 2012. № 47. С. 2–7.