



*И.В. Беликов
К. и. н., директор Российского института
директоров, член Экспертного совета
ФСФР России*

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Рубрика «Корпоративное управление» всегда была одной из ключевых в журнале. Начиная с этого номера эту рубрику буду вести я в качестве одного из членов редакционной коллегии журнала. Думаю, что многие из вас знают о том, чем занимается Российский институт директоров (РИД) в области корпоративного управления. Поэтому, не тратя время на представление самого себя и организации, которую я представляю, поделюсь с вами своими мыслями о том, что, на мой взгляд, заслуживает особого внимания в рамках обширной темы «корпоративное управление».

Практика корпоративного управления, в современном ее понимании, стала развиваться в российских компаниях лишь с конца 1990-х годов. То есть ее история насчитывает менее 15 лет. Однако за прошедшее время эта практика получила очень значительное развитие. Рассмотрим ее, например, с точки зрения масштаба, числа компаний, которые сегодня охвачены ею. Еще лет 10 назад такие проблемы, как формирование и обеспечение работы комитетов совета директоров, целенаправленная информационная политика, реализация функции советов по обеспечению эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля, оценка советом работы высшего менеджмента, работа службы внутреннего аудита и немало других были в зоне внимания лишь 20-30 компаний. Сегодня эти вопросы являются частью управленческой практики, по крайней мере, нескольких сот компаний. Конечно, глубина внедрения передовых практик корпоративного управления очень сильно различается. Есть группа лидеров (примерно 150—200 компаний), в которых эта практика реализована существенно глубже, тесно связана с процессом подготовки и принятия важнейших управленческих решений, контролем их реализации.

А всего в России, по разным данным, насчитывается от 40 000 до 50 000 акционерных обществ. В подавляющем большинстве из них в лучшем случае применяются лишь отдельные элементы современной практики корпоративного управления, однако внимание таких компаний к этим вопросам явно возрастает. За последние годы мы видим серьезное расширение использования компонентов передовой практики корпоративного управления в компаниях с государственным участием. Нарбатываются новые подходы к решению стоящих в этой области задач. Так что потенциально растет как число читателей журнала, заинтересованных в материалах данной рубрики, так и число ее потенциальных авторов.

Поле корпоративного управления уже сегодня является очень обширным, включающим разнообразные вопросы. В рамках данной рубрики я планирую уделять первостепенное внимание следующим проблемам:

- наиболее важные общие тенденции развития практики корпоративного управления в России и за рубежом;
- защита прав акционеров, раскрытие информации о деятельности компаний, корпоративное социальное гражданство;
- практика работы органов корпоративного управления, таких как советы директоров и их комитеты, корпоративный секретарь, служба внутреннего аудита, подразделение по работе с инвесторами и т. п.;
- особенности использования отдельных инструментов корпоративного управления; среди них — аудит корпоративного управления, рейтинг корпоративного управления, оценка работы совета директоров и высшего менеджмента, формы и принципы мотивации высшего исполнительного руководства и членов совета директоров, дивидендная политика, годовой отчет, корпоративный интернет-сайт, кодекс деловой этики и «горячая линия» по выявлению нарушений, процедуры выявления конфликтов интересов и противодействия использованию инсайдерской информации и т. п.;
- опыт формирования системы корпоративного управления в целом или отдельных ее компонентов в конкретных компаниях (кейсы).

Приведенный перечень не является абсолютно закрытым. Но я отдаю ему приоритет.

На мой взгляд, очень важным является не только то, **что** обсуждается, какой круг вопросов. Но и то, **как** ведется их обсуждение, насколько оно связано с реальной жизнью, теми условиями, в которых ведется бизнес, какие новые перспективы и возможности при этом открываются.

Поясню свою мысль на примере.

Практически для всех российских акционерных компаний, в том числе и имеющих листинг на биржах, характерна высокая концентрация собственности, очень часто — наличие одного контролирующего акционера, активно влияющего на процесс управления компанией. Поэтому рекомендации международной практики, сформированные на опыте компаний с высокой степенью распыленности акционерного капитала, не всегда могут быть напрямую применимы к российским акционерным обществам. Так, в целом правильный тезис о том, что совет директоров должен быть органом реального контроля, принимающим все основные решения, мало что дает для понимания действительной практики российских компаний, в которых основной акционер является и главным управляющим. Поэтому куда полезнее будет обсудить, что может и как должен работать совет в условиях такого объективного ограничения.

Очевидно, что в ситуации высокой концентрации собственности немалое число членов совета из числа тех, кого сами компании представляют как независимых, избираются в советы голосами этих акционеров. И сами эти члены совета это хорошо знают. Подобная ситуация делает положение таких членов советов гораздо более сложным по сравнению с классическим пониманием того, как независимые директора появляются в компаниях.

Весьма противоречивой является ситуация, когда членом совета становится сотрудник крупного инвестиционного фонда, избранный благодаря голосам по акциям, которыми владеет этот фонд. Очевидно, что для этого фонда информация, которую он получает от своего сотрудника, ставшего членом совета директоров, является инсайдерской. Как это должно влиять на отношения между ними, между таким членом совета и компанией?

На мой взгляд, такой реалистичный подход повысит практическую значимость нашей рубрики и журнала в целом.