

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



**И. Беликов**, директор, заместитель председателя Коллегии профессионального сообщества корпоративных директоров, член СД ОАО «Астраханьэнерго», ОАО «Волгоградэнерго», член комитетов по корпоративному управлению СД ОАО «АФК «Система» и ОАО «Уралсвязьинформ»;



**В. Вербицкий**, заместитель директора, член Коллегии профессионального сообщества корпоративных директоров, член СД ОАО «Концерн «Энергомера», ОАО «Вологодское авиационное предприятие», Российский институт директоров

Развитие рыночной экономики в России влечет за собой появление и быстрое утверждение новых видов профессиональной деятельности, связанных с теми или иным составляющими процесса управления компаниями. Уже сформировался институт профессиональных бухгалтеров, быстрыми темпами формируется институт финансовых, коммерческих директоров, директоров по маркетингу.

Еще одним направлением профессиональной специализации за последние годы становится такой компонент деятельности компаний, как корпоративное управление.

Как известно, корпоративное управление включает в себя деятельность, связанную с обеспечением представительства интересов акционеров, определения их представителями в советах директоров, стратегии, основных направлений развития компаний, контроль акционеров за деятельностью высших менеджеров.

С точки зрения функционирования системы корпоративного управления компании совет директоров составляет ее ядро.

Как показывает практика, в настоящее время при выдвижении кандидатов в состав совета директоров главным, а зачастую и единственным критерием, которым руководствуются акционеры, является доверие к кандидатам. Очевидно, что доверие является исходным фактором в поисках акционерами кандидата в состав совета, и это вполне естественно. Однако не менее очевидно и то, что член совета директоров, единственным достоинством которого является доверие избравших его акционеров, будет иметь очень ограниченную ценность для компании с точки зрения вклада в ее успешное развитие. И это явное обстоятельство начинает осознаваться растущим числом основных собственников российских компаний. Хотя критерий доверия по-прежнему играет исключительно важную роль в процессе подбора основными акционерами кандидатов в состав советов директоров своих компаний, они начинают все больше уделять внимание профессиональному опыту и знаниям кандидатов, их личным качествам, умению способствовать развитию отношений компании с инвестиционным сообществом, финансовыми институтами, желанию и способности вносить реальный вклад в успешное развитие компании. Прежние личные связи и долговременные знакомства постепенно начинают уступать место профессиональным качествам кандидатов.

При анализе состава советов директоров крупнейших компаний видно, что статусный подход, наличие у членов советов личных связей в международных финансовых институтах, среди крупных институциональных инвесторов, органах государственной власти являются преобладающими. Избираемые в составы советов директоров этих компаний, несомненно, обладают большим опытом в области управления и отношений с инвесторами. Однако далеко не все избирающие их акционеры ожидают и хотят их высокой активности. Часто ими выполняются прежде всего представительские функции, исполнение роли «публичного лица» компании. Да и сами такого рода «тяжеловесы» из мира бизнеса и/



**Дворец Творчества Детей и Молодежи (пл. Детей,1)**

**13-14 октября  
ВОРОНЕЖ**

**БИЗНЕС-УСЛУГИ  
ДЛЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**  
региональная специализированная выставка

**Тематические разделы:**

- бизнес-консалтинг
- образовательные программы
- оптимизация управления
- маркетинговые исследования
- финансовое консультирование
- аудит и бухгалтерский учет
- кадровое обеспечение
- информационные технологии
- программное обеспечение
- рекламно-издательские услуги
- юридическое консультирование
- инвестиционное проектирование
- страхование бизнеса
- специальная литература

**Организаторы:**

- Швейцарский фонд по техническому сотрудничеству "Swisscontact"



- "Выставочный Центр ВЕТА"



**Контакты:**

(0732) 769-869, 769-867, 393-412  
citystyle@veta.ru, www.veta.ru

или политики не всегда стремятся к высокой активности, не имеют для этого достаточно времени.

Иная ситуация складывается при формировании советов директоров в средних компаниях с высокой динамикой развития.

Эти компании не имеют преимуществ крупных отечественных сырьевых компаний, их монопольного или олигопольного положения в своих отраслях, возможностей обеспечивать себе благоприятные условия путем использования пресловутого административного ресурса. Перспективы их развития связаны со способностью их собственников и менеджеров правильно оценить стратегические возможности, найти эффективные пути их реализации, обеспечить привлечение финансовых ресурсов на рыночных основах, в условиях высокой конкуренции. Поэтому эти компании стремятся использовать все возможности и потенциал процесса управления. Для них совет директоров начинает становиться одним из важных ресурсов повыше-

ния эффективности управления. От членов советов директоров начинают ожидать не просто исполнения представительских функций и соблюдения формальностей, вытекающих из Закона «Об акционерных обществах», а реального вклада в развитие компаний по таким направлениям, как выработка и реализация стратегии, обеспечение создания системы управления рисками и внутреннего контроля, выработка основных направлений политики по связям с инвесторами и участие в ее ключевых мероприятиях и пр.

Тенденции развития средних компаний, в частности, увеличение числа компаний, стремящихся выйти на международный уровень, заинтересованных в расширении привлечения внешних финансовых ресурсов, позволяет прогнозировать стабильный и даже растущий спрос на такого рода членов советов директоров в ближайшие годы.

Невозможно разработать стандартный, применимый для всех компаний набор компетенций и приоритетности личных качеств, которыми должны об-

ладать члены советов директоров (как исполнительные, так и неисполнительные). Эти критерии должны быть тесно взаимосвязаны с основными целями и стратегией компании, учитывать текущие и перспективные потребности и особенности ее деятельности. Однако существует нарабатанный международной практикой значительный объем эффективных методов подготовки стратегии компании и контроля за ее реализацией, организации работы совета, его комитетов, мотивации высшего менеджмента, обсуждения ключевых вопросов, принципов и форм взаимодействия с инвесторами, которые необходимо учитывать всем членам эффективно работающего совета директоров. Поэтому членам советов директоров компаний будет очень полезно освоить арсенал эффективных методов работы в качестве корпоративных директоров.

В системе исполнительных органов компании существует подразделение, на которое возлагается работа по текущему обеспечению функционирования системы корпоративного управления (соблюдение требований законода-

тельства, раскрытие дополнительной информации, взаимодействия с дочерними и зависимыми обществами (ДЗО) и пр.). На начальном этапе построения систем корпоративного управления в компаниях этой деятельностью нередко занимались корпоративные юристы. Однако в последние годы в крупных компаниях и растущем числе средних компаний эта деятельность стала самостоятельным компонентом управленческого процесса, руководство которой возлагается на руководителя департамента корпоративного управления или даже на заместителя директора по корпоративному управлению. Нередко ключевые сотрудники этого подразделения, включая его руководителя, являются членами советов директоров дочерних и зависимых обществ и выступают в двойной ипостаси: в качестве менеджеров, отвечающих за корпоративное управление в материнской компании, и корпоративных директоров в ДЗО. Для этих специалистов также будет очень полезно освоение сложившегося в мировой практике инструментария корпоративного управления.

Например, заместитель генерального директора по корпоративным отношениям концерна «Росэлпром», председатель совета директоров ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод» (являющегося ДЗО концерна) С. Масютин отмечает, что за последние годы российские акционерные общества значительно приблизились к тому, чтобы управленческие процессы в них соответствовали их организационно-правовой форме. В компаниях холдингового типа, к которым принадлежит «Росэлпром», высшим менеджерам приходится совмещать решение задач, связанных с выстраиванием внутрикорпоративных процессов (внедрение принципов деловой этики, корпоративной культуры, налаживание информационных потоков), задач, связанных с отношениями как с акционерами материнской компании, так и задач, связанных с представительством инте-

ресов этих акционеров и материнской компании, как акционера, в ее ДЗО.

Еще одним профессиональным институтом, призванным обеспечить эффективное функционирование систем корпоративного управления в компаниях и их инвестиционную привлекательность, является институт корпоративного секретаря (секретаря компании). За последние 3 – 4 года эта должность получила все более широкое распространение в российских компаниях, причем не только крупных, но и средних. Проект Профессионально-этического стандарта корпоративных секретарей, разработанный функционирующим при Российском институте директоров Деловым клубом корпоративных секретарей, отмечает, что для успешного выполнения своих функций корпоративные секретари должны обладать знаниями в следующих областях: практика и обычаи корпоративного управления; деятельность органов управления и контроля акционерных обществ; акционерный капитал и права акционеров; раскрытие информации о деятельности акционерного общества; основы менеджмента и корпоративных финансов. В растущем числе компаний подбор кандидатур на должность корпоративного секретаря осуществляется на основе конкурса, а его статус включает двойное подчинение – исполнительному органу и совету директоров.

За последние годы резко возрос интерес российских компаний, в том числе и средних, к проведению первичных публичных размещений акций. А проведение IPO, как показывает опыт, означает выход компании на новый уровень обязательств с точки зрения всей ее системы корпоративного управления.

Начиная с 2001 г. Российский институт директоров реализует комплексную программу, направленную на повышение профессионализма сотрудников российских компаний в области корпоративного управления. Эта программа

включает уникальный учебно-тренинговый курс «Корпоративный директор»<sup>1</sup>, предназначенный для членов советов директоров, высших и старших менеджеров, и учебный курс «Корпоративный секретарь»<sup>2</sup>. В июне этого года вышло второе издание единственного в России учебника для членов советов директоров, а в сентябре выходит первый в России учебник для корпоративных секретарей. В 2003 г. РИД приступил к реализации проекта по консолидации нового для российской практики профессионального сообщества – корпоративных директоров (Национальный реестр профессиональных корпоративных директоров – НР ПКД)<sup>3</sup>. На Интернет-сайте Российского института директоров можно ознакомиться со списком членов реестра, получить информацию об их опыте и знаниях, а также в случае заинтересованности в выдвижении в качестве кандидатов обратиться с запросом о дополнительной информации и провести с ними переговоры. К настоящему времени в Национальный реестр включено более 130 членов, в числе которых лица, занимающие важные управленческие позиции, а также являющиеся членами советов директоров около 250 российских компаний. В ноябре этого года пройдет уже IV Национальный конгресс профессиональных корпоративных директоров. При поддержке РИД функционирует Деловой клуб корпоративных секретарей (ДККС), являющийся основой для дальнейшей консолидации профессионального сообщества.

Тенденции развития российской экономики, рост внимания инвесторов к российским компаниям и заинтересованности крупных собственников российских компаний в привлечении внешних инвестиций дают весомые основания ожидать, что корпоративное управление получит дальнейшее развитие в качестве важной профессиональной деятельности в рамках управления компаниями, и спрос на специалистов в этой области будет расти.

<sup>1</sup> <http://training.rid.ru/page.php?id=87>

<sup>2</sup> <http://training.rid.ru/page.php?id=88>

<sup>3</sup> [http://www.rid.ru/db.php?db\\_id=903&l=ru](http://www.rid.ru/db.php?db_id=903&l=ru)