

# Независимые директора в компаниях с государственным участием: необходимые условия результативности

*Авдашева С.Б, НИУ ВШЭ,  
Доклад для экспертной группы «Управление  
государственной  
собственностью и приватизация»  
27 апреля 2011 г.*

\*Презентация основана на материалах Национального доклада по корпоративному управлению за 2009 г., подготовленных в соавторстве с Шаститко А.Е.

# Постановка проблемы

- Выигрыши от включения независимых директоров в советы менее очевидны на практике, чем в теории
- Выводы эмпирических исследований, посвященных влиянию независимых директоров на результаты деятельности компаний (как частных, так и с госучастием), противоречивы
- Цель презентации - обсуждение необходимых условий результативности работы независимых директоров в АО с госучастием
- Как части системы корпоративного управления в целом

# Необходимые условия: укрупненный перечень

- Полномочия
- Квалификация
- Стимулы

*В какой степени выполнение этих необходимых условий может быть обеспечено общей нормативной базой корпоративного управления, в какой – политическими решениями по отдельным вопросам, а в какой – решениями по отдельным компаниям?*

# Полномочия: зачем нам независимый директор?

- Полномочия совета директоров в целом
- Структура совета директоров
- Полномочия НД в совете (комитеты по стратегиям, по внутреннему аудиту, по вознаграждениям)
  - В госкомпаниях чаще первый вариант, хотя распространены второй и третий;
  - Результаты исследований КУ в период кризиса подчеркивали важность первого и второго или их комбинации («НД как инструмент диагностики рисков»)
- Информационное обеспечение деятельности НД: структура комитетов и финансирование их деятельности, полномочия корпоративного секретаря
- Положение НД: срок избрания (пять лет – ограничение сверху или снизу?)
- Положение НД в системе КУ: право на собственный отчет?

# Квалификация: в области менеджмента или «умения решать проблемы»?

- Нужно ли формальное подтверждение квалификации? [Ответ зависит от того, внутренний или международный рынок НД мы рассматриваем]
- Вводить ли ограничения для б.государственных служащих? Ответ неоднозначный
- Использовать ли реестр в качестве инструмента отбора? Скорее, в качестве вспомогательного инструмента, чем основного
- Закрытые переговоры или режим «конкурса на замещение должности»? Нетривиально зависит от масштабов персональной ответственности отбирающего, его квалификации и возможностей инструмента
- Квалификация должна быть дополнена достаточным ресурсом времени

# Стимулы: перед кем ответственны независимые директора?

- Что такое независимые директора [признаки]? В мире *обычно* более жесткие критерии независимости для АО с госучастием.
- Перед кем НД ответственны? Чьи цели они должны преследовать?
- Независимость vs. мотивация
- Соотношение материальных и репутационных стимулов. На наш взгляд, оптимальное соотношение нетривиальное. Альтернативные издержки должны быть вознаграждены, но репутация должна быть важнее. Директора с такими характеристиками м.б. проще найти на международном рынке
- Применение стимулирующих схем. Желательно ограничение доли стимулирующих выплат [не более 20-25% от общей величины], при четком определении целевого индикатора, от которого они зависят
- Формализованная оценка результатов деятельности совета и НД. Не может основываться только на результатах опроса, но лучше плохая формализованная система, чем никакой
- Ограничение числа компаний, в работе НД которых можно принимать участие

# Актуальные решения: обсуждение

- НД – в компании, действующие на конкурентных рынках, профессиональных поверенных – в компании монопольного сектора
- [Предполагается ли, что в компаниях, действующих в монопольных секторах, нет проблем эффективного использования ресурсов?]
- Ограничение срока пребывания НД пятью годами *сверху*. На самом деле в мировой практике чаще встречается ограничение срока пребывания *снизу*.
  - Источник оплаты деятельности НД. Бюджет или компания? Мировой опыт: правильнее – компания; российское решение может быть продиктовано слабостью инфорсмента [если во «втором эшелоне» АО с госучастием не информируют НД о времени заседания совета и не покрывают им расходы на командировки]

# Подводя предварительные

## ИТОГИ:

1. В нормативных актах может быть дан ответ только на незначительную часть вопросов [напр.: кто такой НД]
2. В документе, который условно может быть назван *Принципы корпоративного управления в АО с госучастием*, могут содержаться ответы на большее число вопросов [ответственность, принципы найма, принципы вознаграждения, ограничение занятости, длительность контракта, структура СД, критерии успешности деятельности НД]
3. Еще большее число вопросов может быть отражено в уставных документах отдельных компаний [полномочия СД, организация работы СД]
4. И еще большее – в практике КУ

*При этом надо отметить, что возможности влияния законодательной власти и экспертного сообщества снижаются по мере нарастания влияния конкретного механизма на ожидаемую результативность НД*



**Спасибо за внимание**