

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КАК ЦЕНТРА КОРПОРАТИВНОЙ ВЛАСТИ

Лемешевская Людмила Владимировна

Белорусский государственный университет,
Институт бизнеса, Минск
lemeshevskayalv@mail.ru

Общий проблемный фон. Содержание корпоративного управления организацией можно артикулировать исходя из того, что это область институциональных знаний и современной практики хозяйствования – совокупность правил и норм поведения, посредством которых участники экономического процесса становятся заинтересованными в оптимальном взаимодействии, принимают ответственные решения по поводу использования ограниченных ресурсов. В рамках корпоративного управления организацией должно обеспечиваться единство интересов собственника капитала, внешних партнеров, внутреннего менеджмента и производственной ассоциации.

Анализ корпоративной практики показывает, что в эпицентре бизнес-процессов незамедлительно оказывается **Наблюдательный совет неисполнительных директоров** (НСД). Так, по оценке российских экспертов переход от «принципов корпоративного *поведения*» (Кодекс-2002) к «принципам корпоративного *управления*» (Кодекс-2014) в первую очередь был детерминирован необходимостью более тщательной разработки полномочий именно НСД, как центра корпоративной власти [1].

Обобщение белорусской корпоративной практики, прежде всего выполнения «Меморандума о взаимопонимании» между ЕБРР и Правительством РБ по вопросам совершенствования системы управления государственным предприятием, так же показывает, что обеспечение полноценного функционирования НСД, включая и полномочия независимого директора, являются наиболее ответственной позицией.

Наличие на корпоративной ландшафте НСД означает не только признание обособленных интересов собственника капитала, производственной ассоциации и внешних «совладельцев», но и установление иерархического контроля над выполнением принятых стратегических решений.

В данном случае исследуется алгоритм инкорпорирования **двухлатной** западноевропейской модели корпоративного управления, которая, на наш взгляд, полнее соответствует запросам трансформации бе-

лорусского госпредприятия. Внутренний механизм корпоративного взаимодействия предполагает:

- формирование центра **стратегического управления** госпредприятием (НСД) за границами воздействия технократии; закрепление за технократией предприятия лишь функций **оперативного** управления;

- обеспечение **контроля** над деятельностью менеджеров предприятия со стороны производственной ассоциации и внешних «неисполнительных директоров» (**совладельцев**);

- участие ассоциации наемного персонала предприятия в выработке управленческих решений (**соуправление**).

Понятно, что практическая деятельность любого НСД, как центра экономической власти организации, должна соответствовать принятым в обществе корпоративным стандартам. Такие основные полномочия НСД будут проанализированы ниже. Здесь отметим главное: корпоративное управление, выстроенное по схеме «НСД + Правление исполнительных директоров + Совет предприятия», должно создавать эффективную систему сдержек и противовесов. За счет прозрачности управления должны обеспечиваться рациональное распределение ресурсов между различными направлениями бизнеса, минимизация рисков хозяйствования.

По **внутреннему** контуру современным признаком корпоративного управления посредством НСД (западноевропейская модель) признается:

- а) не включение в состав НСД исполнительных директоров;

- б) включение в состав НСД уполномоченных представителей производственной ассоциации (профсоюз; Совета предприятия).

По **внешнему** контуру цивилизованным признаком корпоративного управления признается ситуация, когда представители «совладельцев» входят в состав *НСД*, будь то ОАО или госкорпорация. Считается, что при такой модели корпоративного управления есть возможность грамотно учитывать интересы «взаимосвязанных предприятий». Со своей стороны «совладельцы», которые входят в состав НСД в качестве неисполнительных директоров и независимых экспертов, расширяют возможности корпорации по заимствованию капитала. Для многих «совладельцев» высокая рентабельность корпорации не является единственным показателем успешного бизнеса, что задает менеджменту предприятия социальную ориентацию.

Понятно, что сущностные функции корпоративного управления должны восприниматься и как функции НСД. Как приоритеты, задачи или **объекты** управления со стороны НСД обозначим аудит, улучшение деловой репутации фирмы, соблюдение корпоративных стандартов, нейтрализацию деструктивного поведения конкурентов. Безусловно, к приоритетам деятельности НСД относятся выработка стратегии развития, обеспечение стратегического поведения, контроль над технократией предприятия; при главной целевой ориентации – прирост экономиче-

ской эффективности в рамках государственного предпринимательства [2].

Среди прикладных аспектов деятельности НСД выделим контроль уфл внешними заимствованиями и состоянием кредитных линий, иммобилизацию оборотного капитала в дебиторскую задолженность, качество продукции и состояния бренда, контроль над производительностью труда и удельными издержками по оплате труда.

Выработка Наблюдательным советом стратегии развития корпорации обычно включает:

- выбор стратегической *позиции* корпорации на отраслевом рынке;
- определение на среднесрочную перспективу главного *фактора* конкурентного преимущества;
- важнейшие *приемы* осуществления бизнес-концепции;
- выявление потенциальных *рисков* и способы их минимизации.

Кроме внутреннего контроля и обеспечения объективной отчетности, слияний и поглощений, обособления бизнес-процессов к *стратегическим* задачам НСД отнесем подготовку и исполнение контрактов, заключенных с вышестоящими органами управления (контракты планирования), включая их корреспондирование на внутренние подразделения (контракты исполнения).

Важны так же подбор на конкурсной основе кадров управления, выдачу разрешений на проведение крупных торговых и финансовых сделок, соблюдение регламента распределения чистой прибыли, решения по наращиванию уставного фонда, а также политика по связям с потенциальными инвесторами. В современной модели корпорации стратегическое управление принято осуществлять на основе «системы сбалансированных показателей» с выходом на конкретизацию оперативных целей (*BSC*), «ключевых показателей эффективности» (*KPI*) и др. НСД обязан отслеживать внутреннюю аналитическую стоимость предприятия, выступая в роли предельного инвестора и доводить ее до сведения общественности [3].

Состав и структура НСД напрямую зависят от *масштаба* производства и характера *отраслевой* деятельности организации. Но особое значение имеют: а) организационно-правовая форма предприятия, вариант вертикального соподчинения; б) принятая *модель* корпоративного управления (уровень вмешательства); в) избранный *тип* функционирования Наблюдательного совета (либеральный, оперативный и др.); г) конституируемая стратегическая цель предприятия (максимизация прибыли, самофинансирование и самокупаемость, выполнение социальных функций).

Оставим в стороне вопросы организации работы НСД, деятельности временных и постоянных комиссий, условия оплаты труда и показатели деятельности НСД. Но следует отметить, что состав Наблюдательного

совета предприятия и способ его формирования в развитых капиталистических странах со «смешанной экономикой» регулируются специальными *законодательными* актами (законы о госпредприятии, акционерном обществе, хозяйственном обществе, производственном соуправлении; Кодексами корпоративного управления). Перечень конкретных должностных лиц, или «совладельцев», которые должны входить в состав Наблюдательного совета, и его численность принято закреплять в учредительных документах предприятия.

Решая известную «агентскую проблему», в состав НСД включают «*неисполнительных*» директоров, *независимых* экспертов, *внешних* представителей партнеров по бизнесу и региональной общины, т. е. так называемых «совладельцев». Такой состав позволяет обеспечить не только контроль за деятельностью технократии, но и установить полноценные взаимоотношения со стратегическими партнерами и гражданским обществом.

Важнейшим принципом современной корпорации выступает *обособление* стратегического и оперативного управления. Поэтому с этой позиции НСД есть коллегия внешних, независимых, неисполнительных директоров, тех же «совладельцев» и профессиональных экспертов. Поэтому участие исполнительных директоров в НСД, с правом решающего голоса, следует исключить. Отклонение от данного принципа допускается лишь в акционерных обществах, где владелец контрольного пакета, будучи генеральным директором ОАО, может «на правах монетарного собственника» входить и в состав НСД. Во всех остальных случаях оперативному управлению менеджеров должны последовательно противостоять стратегическое управление и контроль со стороны НСД.

Однако опыт показывает, что даже в условиях тотального «неучастия» менеджеры предприятия, продвигая собственные интересы, способны оказывать прямое воздействие на отдельных «совладельцев». Прежде всего, это касается карьерного роста, величины их денежного вознаграждения, доступа к кредитным ресурсам и заключению контрактов.

Поэтому в современной корпоративной стратегии менеджеры рассматриваются не как субъект, а как *объект* управления и контроля. Для этого используют контрактное право, контроль за их деятельностью, налаживают эффективную отчетность с использованием *МСФО* и *IT-технологий*.

Топ-менеджеры компании подбираются на конкурсной основе, назначаются и освобождаются от должности НСД. Кроме того, срок полномочий Топ-менеджера и условия вознаграждения ограничены условиями конкурса.

Достаточно актуальным является вопрос о включении в состав Наблюдательного совета представителя «государственного собственни-

ка», или наблюдателя из вышестоящей организации. Понятно, что первостепенное значение здесь будут иметь порядок вхождения предприятия в вышестоящую управленческую структуру, культивируемая организационно-правовая форма, режим использования публичного или частного права.

В *ближнем* измерении в роли такого государственного представителя может выступить наблюдатель, делегированный вышестоящей отраслевой или региональной управляющей организацией (управляющая госкорпорация или компания, отраслевой или диверсифицированный концерн, межотраслевое объединение, ФПГ, холдинг, муниципалитет). Вышестоящая организация должна иметь план приглашений на вакантные позиции новых «совладельцев».

В *дальнем* измерении делегат такого рода может представлять в Наблюдательном совете предприятия Департамент по управлению госимуществом (*министерство* по делам участия госкапитала), или, например, пенсионный *фонд*, который выступает как стратегический инвестор, а поэтому по фискальным соображениям наделен правом распоряжаться капиталом и доходом госпредприятия.

Следует учитывать и то, что деятельность стратегических госпредприятий, которая подотчетна парламенту страны, принято оценивать аудиторами международного класса. Поэтому в составе НСД не столь уж и редко можно обнаружить представителя Правительства Министерства финансов и т. п., наделенного большими полномочиями [4].

Статус и требования к членам НСД. Анализ белорусской корпоративной практики показывает, что отсутствие четкого определения статуса НДС и независимого директора приводит к тому, что весьма затруднительно обеспечивать конструктивное противостояние технократическому менеджменту. На наш взгляд, при выработке национальной модели корпоративного управления, следует руководствоваться стандартом, в соответствии с которым Наблюдательный совет должен состоять из независимых экспертов, компетентных управляющих и заинтересованных «совладельцев, которые сменяемы, несут персональную ответственность за принимаемые решения.

Независимость означает, что член Совета, представляя ту или иную структуру, тем не менее, готов в любой момент публично заявить о выявленных нарушениях, поставить вопрос о доверии к должностному лицу. Независимость директора из числа Наблюдательного совета предполагает его нейтральность и объективность при оценке бизнес-процессов, следование интересам компании.

Оценка степени независимости члена НСД всегда связана с ситуационной независимостью. Независимый член НСД, кроме характера и способности выносить независимые суждения, не должен быть связан с обстоятельствами, которые способны повлиять на его мнение. Личные ка-

чества члена НСД, его профессиональный опыт не должны ставить под сомнение то, что тот будет действовать объективно в интересах предприятия как хозяйствующего субъекта.

Помимо общих пожеланий корпоративная практика выработала не только четкие признаки *независимости*, но и *критерии зависимости* члена НСД, способы ее нейтрализации. При закреплении статуса независимости члена НСД должно внимание стали уделять наличию особого *защитного механизма*, препятствующему перерождению в аффилированное лицо, привыканию к почетной должности и в целом недобросовестному поведению.

Во многих странах ОЭСР законодатели предусмотрели обязательное раскрытие, в специальном разделе годового отчета компании, *личностной* информации членов НСД. Внедрение института независимого члена НСД одновременно предполагает высокий уровень профессиональной *подготовки*, компетентность и конкретизацию требований к личности.

Поставщиком на рынок корпоративных услуг первоклассных и независимых директоров-экспертов могут выступить экономические вузы, центры исследований, корпоративные школы при различных ассоциациях и хозяйственных палатах.

Обобщая опыт Беларуси в корпоративном строительстве, данные организации вполне могут организовать подготовку «кандидатов в директора» корпорации соответствующего психологического типа. Понятно, что подготовка корпоративных управляющих должна осуществляться профессионалами в соответствующих областях знаний, подлежать строгой аттестации. Профессиональные корпоративные управляющие должны быть подготовленными экспертами, стратегами и аналитиками бизнес-процессов, способными организовать мозговую атаку, быть готовыми выступить в роли лоббиста корпорации, уметь проводить контент-анализ.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Михайлов, Д.М.** Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ): учебно-методическое пособие. – Москва: КНОРУС, 2015.
2. **Бочарова, И.Ю.** Корпоративное управление: Учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2014.
3. **Бриггэм, Дж.** Хьюстон. Финансовый менеджмент. 7-е изд. Перевод с англ. – СПб: Питер, 2016.
4. **Сорвилов, Б.В.,** Западнюк Е. А. Формы организации и принципы функционирования государственного предпринимательства: зарубежный и отечественный опыт конца XX –начала XXI века. // В журнале: Вестник экономической интеграции, Москва, 2015, № 3 – 4, стр. 142 – 150.