

МЕСТО И РОЛЬ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ

М. Г. Рубеж

*старший преподаватель, Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск,
Беларусь, maria.rubezh@gmail.com*

В целях перехода на централизованное стратегическое управление хозяйственными обществами, внедрения в организации государственного сектора лучших мировых практик управления, в Программе деятельности правительства до 2025 года было принято решение привлечь профессиональных управляющих, в том числе независимых директоров, к руководству хозяйственными обществами. Какими должны быть независимые директора, чтобы качественно выработать стратегию развития предприятия, чтобы учесть лучшие мировые практики? Каким должен быть набор профессиональных компетенций привлекаемых к управлению специалистов в современных условиях? Об этом в материалах тезисов.

Ключевые слова: независимые директора; компетенции; смена парадигмы управления.

THE PLACE AND ROLE OF INDEPENDENT DIRECTORS IN MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT

M. G. Rubezh

*senior lecturer, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus, Minsk,
Belarus, maria.rubezh@gmail.com*

In order to switch to centralized strategic management of business entities, introduce the best world management practices in public sector organizations, it was decided in the Government Action Program until 2025 to attract professional managers, including independent directors, to the management of business entities. What should independent directors be like in order to qualitatively work out a strategy for the development of an enterprise in order to take into account the best international practices? What should be the set of professional competencies of specialists involved in management in modern conditions? This is discussed in the materials of the theses.

Keywords: independent directors; competencies; change of management paradigm.

В Республике Беларусь, в рамках реализации задачи «Внедрение в организациях государственного сектора лучших мировых практик управления» программы деятельности правительства до 2025 года было предусмотрено «привлечение профессиональных управляющих, в том числе независимых директоров, к руководству хозяйственными обществами в целях перехода на централизованное стратегическое управление хозяйственными обществами» со сроком реализации 2021–2023 гг.

Рассмотрим возможную реализацию задачи «Внедрение в организациях государственного сектора лучших мировых практик управления» в части зарубежного опыта работы независимых директоров.

На момент формирования задач программы деятельности Правительства, более конкретное правовое поле, регулирующее вопросы деятельности независимых директоров, было разработано для банков, в частности в банковском кодексе определены квалификационные требования к независимым директорам, а также, Письмом Национального банка Республики

Беларусь от 23 января 2015 г. № 23-14/8 «О статусе независимых директоров» определялся статус и трудовые отношения с независимым директором банков [37].

В Законе о хозяйственных обществах было определено, что «Независимым директором признается член совета директоров (наблюдательного совета) хозяйственного общества», а также, что его функции, «компетенции» определяются уставом общества.

Детализация роли и места независимого директора рассматривалась уже в постановление Правления Национального банка Республики Беларусь от 21 февраля 2024 г. № 62 «Об организации корпоративного управления» в котором определялось, что «Независимый директор участвует в работе совета директоров при принятии решений по вопросам разработки стратегии развития банка, оценки соответствия деятельности исполнительного органа банка избранной стратегии, внутренней оценки эффективности деятельности исполнительного органа банка, определения политики в области управления конфликтом интересов и урегулирования конфликта интересов с участием акционеров, защиты интересов миноритарных акционеров банка, а также иным вопросам, затрагивающим интересы акционеров банка» [38].

Таким образом, можно сделать вывод, что:

- 1) четкий спектр функций независимых директоров должен быть определен в Уставах Обществ;
- 2) деятельность независимых директоров реализуется в рамках работы наблюдательных советов обществ;
- 3) деятельность независимых директоров реализуется в рамках организации корпоративного управления в акционерных обществах.

Исследования опыта зарубежных компаний показывают, что независимые директора существенно влияют на корпоративные инвестиционные решения. Так, исследование 193 компаний, котирующихся на фондовой бирже Хошимина в период с 2009 по 2017 год, показало, что более высокая доля независимых директоров в составе Наблюдательных советов обществ коррелирует с сокращением корпоративных инвестиций. В частности, рост доли независимых директоров показывает отрицательную корреляцию с объемами инвестиций компаний, но положительно коррелирует с отдачей от инвестиций. Таким образом, независимые директора помогают компаниям оптимизировать эффективность инвестиций, особенно в условиях финансовых ограничений.

Из полученных результатов следует, что независимые директора выступают в качестве наблюдателей, ограничивая склонность менеджеров к неэффективным инвестициям, тем самым повышая общую эффективность инвестиционных решений. В основе лежит модель несогласия и высказывания собственной точки зрения, отличной от мнения большинства на заседаниях наблюдательных советов, что рассматривается в исследованиях зарубежных авторов, как один из показателей эффективности работы независимых директоров.

Классическая основа компетенций наблюдательного совета (совета директоров) – разработка стратегии, разработка бюджета, согласование крупных имущественных сделок, работы с рисками, разрешение конфликта интересов, решение о выплате вознаграждений и компенсации менеджменту, решение о выборе аудиторской компании и проведении внутреннего контроля. Все эти компетенции выделены на основе анализа уставных документов ряда компаний, в том числе и российских [39].

Независимые директора российских компаний в реализации выделенных функций играют значительную роль.

С учетом мировых тенденций смены парадигмы управления (таблица) меняется роль наблюдательного совета и требования к независимым директорам.

В современных условиях наблюдается смена парадигмы управления, связанная как с развитием информационно-коммуникационных технологий (гибкие методологии управления проектами, работа вне офиса, дистанционно и т. д.), так и с появлением в коллективах сотрудников поколения Z, что, несомненно, требует пересмотра подходов с «традиционного

управления» на «новое управление». Так называемое «новое управление» связано уже даже не с компетентностным подходом, а с ценностными ориентациями и формированием приверженности сотрудников данному предприятию, организации. Конечная цель смены парадигмы в инновациях, разработке и производстве такого товара, услуги, которые будут наиболее востребованы рынком. Для этого важно использовать весь потенциал сотрудников и сделать так, чтобы синергетический эффект от их совместной работы принес предприятию рост прибыли.

Изменение парадигмы управления в современных условиях

Традиционное управление	Новое управление
Принуждение, иерархия, властные полномочия	Творчество
Авторитет, материальное поощрение	Моральные стимулы, коллективизм
Директива, персональная зависимость, стимулирование	Приверженность, ценностный подход
Исполнение, инициатива	Экономические стимулы и моральная удовлетворенность
Сотрудники, как дети, патернализм	Сотрудники как взрослые (мнение, понимание, включенность в результат)
Сотрудники – ценный актив	Сотрудники – внутренние клиенты

В части стратегии речь идет конечно же не о разовой её разработке, а скорее об удержании постоянного внимания организации на стратегических проектах и инициативах, не допуская излишнего смещения фокуса на текущие задачи и проблемы.

Для эффективной работы наблюдательного совета в выборе независимых директоров в российской модели корпоративного управления можно выделить ряд полезных практик-требований к подбору кандидатов в независимые директора:

1. Взаимодополняемость (а не повторяемость) наборов компетенций у разных членов совета.
2. Способность генерировать альтернативные, зачастую спорные решения и смотреть на задачи с разных ракурсов.
3. Приглашение в состав совета специалистов с кросс-отраслевой экспертизой и опытом.
4. Привлечение экспертов-практиков из «своей» отрасли, но при этом с географически других рынков.

Привносимый ими практический опыт с соседних рынков, находящихся на разных стадиях зрелости, зачастую дает возможность более осознанно взглянуть на возможные стратегические направления собственного развития.

Заключение. Независимые директора играют важную роль в повышении экономической эффективности предприятий за счет совершенствования практики корпоративного управления. Их вклад отражается в сокращении чрезмерных инвестиций, улучшении финансовых показателей и снижении агентских расходов. По мере того, как компании все больше осознают ценность независимости советов директоров, наблюдаемые количественные преимущества подчеркивают важность интеграции независимых директоров в системы корпоративного управления во всем мире.

Библиографические ссылки

1. О статусе независимых директоров : письмо Национального банка Респ. Беларусь от 23 января 2015 г. №23-14/8 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 20.12.2024).
2. Об организации корпоративного управления : постановление Правления Нац. банка Респ. Беларусь от 21 февр. 2024 г. № 62 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 20.12.2024).
3. Рубеж М. Г. Повышение эффективности деятельности наблюдательного совета как коллегиального органа акционерных обществ в Республике Беларусь на основе компетентностного подхода // Проблемы управления. 2024. № 3(93). С. 66–75.