



КТО В ОТВЕТЕ?

Директор отвечает за все, а единственным работающим инструментом для защиты профессиональной деятельности директоров пока остается страхование ответственности, получившее широкое распространение в международной бизнес-практике. Но пока такой полис в России рассматривается как некое излишество. Что еще должен знать об ответственности в своей работе директор, рассказал председатель наблюдательного совета Ассоциации независимых директоров Александр Иконников.

Современные страховые технологии: Роль независимого директора — принимать решения и нести за них ответственность... В каких условиях директора сегодня играют эту роль?

Александр Иконников: Мы видим два тренда. Первый — усиление контроля, регулирования и законодательных требований к профессиональной деятельности директора. Второй — рост количества судебных разби-

рательств по привлечению директоров к ответственности и увеличение числа дисквалифицированных управленцев. Общий посыл общества и государства — сделать систему управления предприятиями более устойчивой. Институт Независимых директоров как раз и призван сбалансировать позиции всех заинтересованных сторон и решить задачу стабильного развития.

ССТ: Изменился ли вектор регулирования?

А. И.: Масштаб деятельности компаний существенно увеличивается, их влияние на общественно-социальную среду возрастает. Если раньше брать повышенные риски в бизнесе было в порядке вещей, то теперь отношение регулятора к этому изменилось. Компании повзрослели, появились лидеры, которые стали оказывать существенное влияние не только на отдельных стейкхолдеров (вкладчиков, сотрудников и т. д.), но и на весь финансовый сектор. Фатальные ошибки и крах таких игроков приводят к тяжелым последствиям для экономики в целом. Поэтому мы видим нарастающую волну дискуссий в обществе, принимаются актуальные законы и формируется новая среда, которая акцентирует внимание на поиск оптимального баланса между уровнем риска и возможностями развития.

ССТ: Можно ли оценить количество Независимых директоров в России?

А. И.: Назвать точную цифру достаточно сложно, но можно разобрать ключевые группы компаний, где востребованы компетенции Независимых директоров. Это публичные компании, акции которых торгуются на бирже, финансовые и нефинансовые организации, которые привлекают денежные средства, а также компании, которые обслуживают конечных потребителей, и так или иначе подпадают под отраслевое регулирование: торговые центры, пассажирские судоходные компании, авиаперевозчики и т. д. В совокупности мы оцениваем рынок директоров, которые принимают стратегические, жизненно важные решения, в более чем 100 тыс. человек.



Александр Иконников

*Председатель наблюдательного совета
Ассоциации независимых директоров*

ССТ: А что вы скажете о качестве управления?

А. И.: С принятием Закона № 281-ФЗ, который расширяет список требований к деловой репутации собственников и руководителей финансовых организаций, более 6 тыс. человек попали в «черный список» ЦБ. Мы были удивлены столь масштабными цифрами. Для сравнения, в Ассоциацию Независимых Директоров входят более 1000 членов, которые профессионально занимаются вопросами управления.

О чем говорят эти цифры? Существующая система корпоративного управления не смогла защитить кредитные организации от падения и санации. Совет директоров не смог сбалансировать интересы доминирующих акционеров, требующих постоянного роста, и стейкхолдеров. Все это показывает, что качество корпоративного управления не оптимально, и требуется серьезная работа над ошибками. Для этого нужно разобраться в причинах, которые привели нас к этой ситуации: это среда, в которой оказались компании, непрофессионализм или умышленные действия директоров?

ССТ: Есть ли какие-то особенности системы корпоративного управления в России? Как они влияют на работу директоров?

А. И.: У нас слишком большое влияние на принятие решений оказывают крупные акционеры, которые активно участвуют в управлении. Вопрос зачастую стоит так: могут ли Независимые директора не поддаваться давлению акционеров и помогать принимать сбалансированные решения в долгосрочных интересах организации и с учетом интересов всех стейкхолдеров?

Бытует мнение, что крупные собственники больше всех рискуют, вкладывают свои деньги и ставят на кон репутацию. По этой причине менеджмент и директора не столь важны в системе корпоративных отношений, и их работа призвана обслуживать интересы крупных акционеров. Но проблема в том, что собственники тоже люди и им свойственны человеческие ошибки. Устойчивая система достигается лишь в том случае, когда есть баланс власти и мнение каждого директора несет ценность. Посмотрите на крупные банки — Открытие, Промсвязьбанк и другие. В них основная власть была сосредоточена в руках акционеров. В результате чрезмерные риски взяли верх над стабильным развитием. Последствия хорошо известны.

ССТ: Что могут делать директора в таких ситуациях?

А. И.: Директорам нужно хорошо понимать зоны своей ответственности, хорошо разбираться в бизнесе и уметь при необходимости говорить «нет», профессионально аргументируя свою позицию.

Недавно мы провели опрос директоров на конференции АНД по ответственности. В зале собралось более 100 управленцев с большим опытом работы в крупных компаниях. Результаты показали, что даже в хорошо подготовленной аудитории, уровень понимания вопросов ответственности директоров, остается низким. Это отчетливо показывает необходимость проведения информационных и образовательных программ для управленцев. Необходимо

в целом повышать уровень профессиональной культуры, чтобы предотвращать падения и банкротства компаний.

ССТ: Какие сегодня есть инструменты у директора для защиты своего доброго имени и имущества, если ему предъявлены обвинения?

А. И.: В России судебные разбирательства зачастую длятся долго и для эффективной защиты нужны ресурсы. Компании не всегда предоставляют необходимое финансирование, особенно если вы Независимый директор или срок вашей работы подходит к завершению. Безусловно, рынку нужны цивилизованные инструменты. В международной практике распространены различные полисы страхования ответственности директоров и управленцев. Это создает более прозрачные правила и позволяет акционерам получить гарантированное возмещение убытков, возникших из-за ошибок директоров. В российской практике страхование ответственности рассматривается, как некое излишество и расходы на него идут из чистой прибыли. Я считаю, что это неправильно. При повышении уровня регулирования нужно создавать благоприятные условия для появления передовых инструментов защиты добросовестной деятельности директоров.

В 1990-х годах в России пользовался спросом абонемент у адвоката, который позволял в экстренной ситуации обратиться за необходимой консультацией и поддержкой. В наше время для членов Ассоциации независимых директоров мы создали подобный сервис в виде коллективного полиса страхования профессиональной деятельности. Он позволяет каждому топ-менеджеру и члену Совета директоров получить профессиональную независимую консультацию юриста в случае судебных исков, а также защитить свою репутацию через размещение материалов в СМИ. Конечно, этот пакет будет расширяться, и нам всем нужно будет над этим поработать, чтобы найти эффективные в нашей российской практике инструменты.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ДИРЕКТОРОВ: ВЫЗОВЫ 2018

Результаты опроса.

Степень понимания зоны ответственности директоров и главных рисков профессиональной деятельности.

Понимаю.....	42 %
Понимаю частично	54 %
Не понимаю	3 %

Механизмы наиболее эффективной минимизации рисков ответственности директоров и их последствий.

Неучастие в делах компании.....	4 %
Сбор доказательств обоснованности и разумности бизнес-решений	67 %
Одобрение спорных сделок и бизнес-решений советом директоров/общим собранием	8 %
Страхование ответственности директоров	20 %

Как должно развиваться законодательство об ответственности.

Продолжить курс на ужесточение ответственности.....	4 %
Изменение и смягчение положения об ответственности.....	24 %
Судебная практика должна выработать сбалансированные подходы к существующему регулированию.....	71 %

Возможность снизить/ исключить риск привлечения топ-менеджеров к ответственности за бизнес-решения.

Да, при грамотном риск-менеджменте	10 %
Нет — вопрос о привлечении к ответственности решает арбитражный суд, обладающий широтой судебного усмотрения.....	14 %
Исключить нельзя, но можно использовать инструменты минимизации таких рисков	75 %

Риски топ-менеджера в случае принятия неверного бизнес-решения.

Привлечение к субсидиарной ответственности по долгам, взыскание убытков	55 %
Административная ответственность, включая дисквалификацию	14 %
Лишение полномочий.....	19 %
Уголовная ответственность	8 %
Банкротство физического лица	2 %