

Василий Сидоров: «Качество обсуждения и анализа при принятии решений советом директоров выросло»

realist.media



Член совета директоров, независимый директор ПАО «Аэрофлот», ПАО «Почта России», лауреат премии «Директор года» в номинации «Независимый директор» Василий Сидоров рассказал Realist Media, что необходимо для того, чтобы стать независимым директором, какие тренды в проведении советов директоров появились за последние пять лет и для чего необходимо состоять в комитетах при совете.

Василий, вы занимаетесь предпринимательской деятельностью и в то же время являетесь независимым директором в советах директоров государственных компаний. Расскажите, что это вам дает?

Корпоративный мир привлекателен. В нем есть свой адреналин, большие цифры, качество общения, качество людей, количество ресурсов, степень сложности задач, которые приходится решать. Поэтому корпоративный мир затягивает и, когда ты вне его, по нему легко соскучиться. Работая в совете директоров госкомпании, можно сочетать свою сопричастность к большим корпоративным и около государственным решениям с удовольствием от предпринимательской и инвестиционной деятельности.

Меня часто спрашивают, для чего я состою в советах госкомпаний? Для меня это драйв и ощущение того, что приносишь пользу, и в то же время можешь быть независимым в принятии решений. В одной из компаний, в совет директоров которой я ранее входил, мы как-то с коллегами

посчитали, сколько совет сэкономил главному акционеру — получилось несколько миллиардов долларов. Вознаграждения членов совета относительно финансовой пользы — несравнимые величины. Считаю, что для государства NPV по привлечению независимых людей к работе в советах очевидно.

Какими критериями должен обладать специалист, чтобы стать независимым директором?

Во-первых, ты должен уже состояться в профессиональном плане. Ты должен руководствоваться своими знаниями, интуицией, чувством гражданского долга и самостоятельно принимать решения. У тебя нет никого, кто направит тебя в правильную сторону, кроме самого себя. Конечно, важно взаимодействие с другими членами совета и понимание их позиции. При этом ты должен четко осознавать их мотивацию при принятии решений.



Во-вторых, необходимо быть готовым тратить время на погружение в большой объем информации, чтобы быть в состоянии принять верное решение. Раньше у меня были сотрудники, которые помогали мне с документацией. Со временем я стал делать это сам: по большому счету я стал чуть меньше углубляться в детали. Но считаю, что это не отразилось на качестве анализа или подготовки — наоборот, я стал тратить больше времени на коммуникацию с людьми, проговаривание процессов. Я научился смотреть на документы по знакомым мне темам «по диагонали» и при этом быстрее генерировать правильные выводы.

В-третьих, нужно понимать, ради чего ты работаешь. Это тренинг, вложение в свой собственный капитал, но в первую очередь, польза для стейкхолдеров и граждан.

Есть ли какие-то социальные ожидания, которые невербально исходят от акционеров, и им нужно следовать?

Я считаю, что нас привлекают собственники к этой работе как людей, которые могут помочь представить и защитить их интересы. Работая в

совете директоров госкомпании, мы не отвечаем за социальную политику, отраслевое развитие, программу развития конкретного региона, а защищаем экономические интересы компании и собственников. Просто я считаю, что важно работать в своем русле. Не потому, что тебя не волнует всё остальное, а потому, что это твоя компетенция.



Я наблюдал позицию независимых директоров, которая мне казалось странной: специалисты, которые представляют миноритарных акционеров, которые по всему спектру вопросов голосовали против, и периодически внедряли в корпоративную дискуссию какие-то темы политического характера. Я считаю, что это неконструктивно, это только даёт эмоциональный выброс энергии без конкретного результата. К тому же голосование против по всем вопросам без конкретного обоснования — это скорее разрушение, чем созидание. А мы всё-таки пытаемся построить что-то, а не разрушить.

Расскажите, какие изменения за последние пять лет можно отметить в стиле корпоративного управления, логике проведения советов директоров, запросах акционеров?

За последние пять лет наметились две тенденции. Первая — люди в целом становятся более профессиональными, многосторонне развитыми и активно накапливают новые знания, вместе с этим развиваются и корпоративные компетенции и практики по разным направлениям. Вторая тенденция — качество обсуждения, информации, анализа растёт. Если говорить о госкомпаниях и компаниях с государственным участием, то тенденция последних нескольких лет — возвращение чиновников в советы. С одной стороны, здорово, что ты можешь получать ответы на вопросы от регулятора в моменте. С другой стороны, традиции совещаний в исполнительной власти и коллегиальных обсуждений на заседаниях совета директоров зачастую сильно различаются. Совет директоров — это коллегиальный орган с персонифицированной ответственностью каждого члена совета за принимаемые решения, в отличие от совещаний у

чиновника высокого уровня, которые имеют формат скорее «совещания при», по итогам которого решения принимаются старшим по рангу.

А если говорить про частные компании, что там происходит с точки зрения отношений с акционерами, проведения заседаний СД? Есть какая-то специфика?

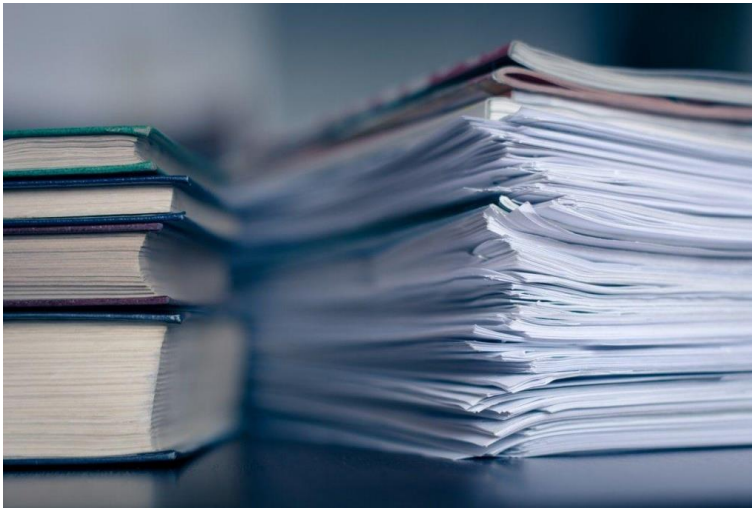
У меня есть инвестиции в компании в разных географиях, в том числе в Африке, в Азии, в Европе, в США. Не могу сказать, что везде есть, чему учиться в плане культуры корпоративного управления. Подчас приходится, наоборот, напоминать про азы вполне уважаемым и опытным людям. Например, в формальной части проблематики, когда имеешь дело с предпринимателями. Есть обратные примеры. Например, в Африке у нас два проекта с максимально формализованными процедурами работы совета директоров, при этом качество обсуждений по сути иногда оставляет желать лучшего. Но в целом работать в СД частного бизнеса, в котором Вы являетесь учредителем или инвестором, дело благодарное и всегда приносящее эмоциональное удовлетворение.

Были ситуации, когда решения, которые вы принимали, приводили к негативным последствиям, и как потом выходили из такой ситуации?

В частных компаниях бывало, что мы принимали решения, которые потом оказывались ошибочными в контексте последующего развития рыночных событий или действий конкурентов. В более крупных корпоративных контекстах были ситуации, когда не удавалось переубедить коллег, в том, что принимаем неправильное решение. Бывали ситуации, когда принимались решения о входе на тот или иной страновой рынок, и такие решения по прошествии времени оказывались ошибочными. Все эти неправильные решения или неудачи были также и очень полезными уроками.

От чего зависит, сколько времени и внимания совет уделяет вопросам, которые находятся на повестке обсуждения?

От значимости вопроса, качества материалов и степени подготовленности членов совета к обсуждению. При этом бывают ситуации, когда вопросы более общего/абстрактного характера, например, стратегия, вызывает менее живое обсуждение, чем вопросы, имеющие более непосредственное касательство к конкретным людям или клиентскому опыту.



И получается, что вопрос весом в миллиарды может обсуждаться меньше, чем вопрос на, условно говоря, пару миллионов. Иногда такая несоразмерность цены вопроса и потраченного на него времени компенсируется тем, что маленький пример является проблемой целой системы, им можно заниматься ради того, чтобы потом вывести его на другой уровень беседы.

Вы состоите в комитетах при совете директоров?

Я обычно вхожу во все комитеты при совете, потому что именно там проходит большая, подчас — основная часть дискуссии. Время, доступное для обсуждения конкретного вопроса на уровне комитетов, может быть в пять и более раз больше, чем на заседании совета директоров.

Вы были и в позиции топ-менеджера, и в позиции члена совета директоров. Расскажите, как не смешивать и не путать компетенции?

Это на самом деле очень тонкая грань, можно поставить себя в неловкое положение, если чётко не понимаешь разграничение сфер ответственности. Важно и понимание, и соблюдение этого разграничения. У совета директоров должен быть налажен конструктивный диалог с генеральным директором, в идеале — практика регулярных встреч. Кроме того, надо маршрутизировать большую часть своего общения с менеджментом (кроме ГД) через корпоративного секретаря: он/она поможет найти правильный формат общения и обмена информацией.