**ЭССЕ-КЕЙС**

**Проблемное видение по опыту работы**

**как независимого директора в составе советов директоров**

**акционерных обществ с государственным участием**

**в статусе независимого директора**

**(в форме владения акциями ОАО «КОМПАНИЯ» в их уставных капиталах)**

Мой трехлетний опыт работы членом советов директоров в статусе независимого директора в восьми акционерных обществах с государственным участием (в форме владения акциями ОАО «КОМПАНИЯ» в их уставных капиталах) показывает наличие целого ряда проблем становления надлежащих принципов наилучшей практики корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием, как-то:

1. В настоящее время архиактуальной проблемой является трансформация организационной культуры в компаниях с государственным участием, которая определяет собой насущность смены парадигмы устоявшихся форм репрессивного администрирования на осознанно командное вовлечение интеллектуального потенциала сотрудников в аспекте становления эффективной системы корпоративного управления. При этом принципиально важным является восприятие сотрудниками компаний   
   с государственным участием корпоративной философии, обеспечивающее воплощение ее ключевых ценностей, поскольку основная причина управленческих неудач состоит   
   в пренебрежении построением организационной культуры как корпоративного мировоззрения. Внедрение системно выраженной целостной модели индивидуального уровня приверженности к базовым убеждениям и ключевым ценностям компании представляет собой способ ускорения ее культурной трансформации посредством соответствующих сдвигов, прежде всего персонального поведения менеджеров. Динамика культуры всей своей корневой системой органически связана с изменением интеллектуальной элиты компании. Если же топ-менеджеры не пожелают благосклонно отнестись к перестройке собственной личности, то культура компании будет обречена   
   на состояние окостенелости. По сути дела стоит задача превратить топ-исполнителей   
   в топ-менеджеров, что особенно важно для акционерных обществ с государственным участием, поскольку они не принадлежат частному собственнику, а по тому на членов советов директоров и топ-менеджеров ложится обязанность сформулировать интересы государственных компаний.
2. Недостаточный профессионализм и отсутствие надлежащих компетенций ведения корпоративного управления у членов советов директоров дочерних обществ, созданных компаниями с государственным участием, что обусловлено их выбором зачастую   
   как из числа чиновников государственного аппарата, так и из числа руководителей исполнительного аппарата управления материнской компании. Профессиональные   
   и корпоративные компетенции членов советов директоров отличаются от компетенций чиновников и административных управленцев иначе это не независимый директор,   
   а поверенный. Отсюда проистекает необходимость, чтобы реальный статус члена совета директоров компании с государственным участием полностью соответствовал звучному названию «Профессиональный независимый директор». Высокий имиджевый статус независимых директоров способствует тому, что «агентские противоречия» перестают носить антагонистический разрушительный характер, а их наличие, в диалектическом понимании может только способствовать развитию бизнеса посредством принятия стратегических целей и перспектив компании.
3. Наличие так называемой «агентской проблемы», которая выражается в противоречиях между интересами собственника-государства и топ-менеджеров, разрешение которой требует системного введения института независимых директоров, способствующего обеспечению баланса полномочий и ответственности советов директоров,   
   а также выстраиванию системы контроля за работой менеджмента.
4. Отсутствует целостная система сертификации квалификационного уровня знаний кандидатов в члены Советов директоров, которая базируется на разработке и введении   
   в практику соответствующих профессиональных стандартов.
5. Отсутствие системной подготовки профессиональных корпоративных директоров, сочетающей лучшие академические традиции с современным бизнес-образованием, вооружающей их управленческим инструментарием необходимым для достижения успеха в динамично-трансформирующейся бизнес-среде.
6. Необходимость разработки и внедрения действенных механизмов контроля исполнения решений советов директоров акционерных обществ с государственным участием.

**Действия как независимого директора в составе советов директоров акционерных обществ с государственным участием**

**(в форме владения акциями ОАО «КОМПАНИЯ» в их уставных капиталах)**

В качестве члена советов директоров акционерных обществ с государственным участием (в форме владения акциями ОАО «КОМПАНИЯ» в уставных капиталах ОАО «КОМПАНИЯ1», ОАО «Компания2»,   
ОАО «КОМПАНИЯ3», ОАО «КОМПАНИЯ4», ЗАО «КОМПАНИЯ5, ОАО «КОМПАНИЯ6», ОАО АК «КОМПАНИЯ7», ОАО «КОМПАНИЯ8») мною в статусе независимого директора предприняты следующие действия:

1. Участвовал в разработке модели и матрицы компетенций членов советов директоров дочерних (зависимых) обществ Холдинга «КОМПАНИЯ», которые включают в себя корпоративные компетенции, лидерские компетенции, бизнес-компетенции, конкретные профессиональные компетенции, которые в целом обеспечивают принятие взвешенной и реалистической стратегии развития и осуществление контроля показателей ее реализации.
2. Участвовал в разработке и внедрении системы критериев и квалификационных требований профессионального стандарта члена советов директоров в качестве члена Экспертной группы в составе Агентства стратегических инициатив.
3. Участвовал в разработке и внедрении системы оценки работы советов директоров, сбалансированной с достижением целевых показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности дочерних (зависимых) обществ Холдинга «КОМПАНИЯ».
4. Участвовал в разрешении конфликтов внутрикорпоративных интересов,   
   возникших в работе советов директоров (см. Приложение №1).
5. Будучи одним из создателей и сопредседателей Управляющего совета Корпоративной образовательной программы Холдинга «КОМПАНИЯ» в модульном формате Executive MBA Стокгольмской школы экономики участвовал, начиная с 2008 г. и по настоящее   
   время, в годичной подготовке и выпуске 232-х топ-менеджеров Холдинга «КОМПАНИЯ»,   
    из которых 19 слушателей завершили полный курс программы Executive MBA   
   и получили степень «Master of Business Administration». В настоящее время целый ряд слушателей Программы являются профессиональными директорами в составе советов директоров дочерних (зависимых) обществ Холдинга «КОМПАНИЯ».

**Действия как председателя комитетов по стратегическому планированию советов директоров акционерных обществ   
с государственным участием**

**(в форме владения акциями ОАО «КОМПАНИЯ» в уставных капиталах**

В качестве председателя комитетов по стратегическому планированию советов директоров акционерных обществ с государственным участием (в форме владения акциями   
ОАО «КОМПАНИЯ» в уставных капиталах ОАО «Первая нерудная компания»,   
ОАО «КОМПАНИЯ9», ОАО «КОМПАНИЯ10») мною предприняты следующие действия:

1. Проводил системное внедрение надлежащих принципов наилучшей практики корпоративного управления при постановке деятельности комитетов   
   по стратегическому планированию советов директоров в целях организации   
   их эффективной работы.
2. Участвовал в разработке проектов положений о комитетах по стратегическому планированию.
3. Ввел в практику работы комитетов по стратегическому планированию определение приоритетных задач, что отвечает первой компетенции советов директоров, определенной Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.1995   
   № 208-ФЗ.
4. Ввел в практику работы комитетов по стратегическому планированию советов директоров системное рассмотрение вопроса о рентабельности, конкурентоспособности и клиентоориентированности компании в целом,   
   а также по отдельным заводам (филиалам) и видам деятельности.
5. Осуществлял разработку базовых проектов планов работы комитетов   
   по стратегическому планированию советов директоров дочерних (зависимых) обществ, включающих в себя рассмотрение стратегии их развития, инновационных программ   
   и бюджетов развития, системной диверсификации деятельности, расширения рынков сбыта и развития продаж.
6. Ориентировал работу комитетов по стратегическому планированию советов директоров на повышение стоимости оценки активов обществ при конкурсной продаже доли акций внешним инвесторам (ОАО «КОМПАНИЯ11», конкурсная продажа 75 % минус 2 акции в его уставном капитале, декабрь 2012 г.; ОАО «КОМПАНИЯ12», июнь 2014 г.).