

Запрос на новые Советы директоров

Председатель Ассоциации независимых директоров Александр Иконников – о том, как меняется корпоративное управление под воздействием ESG

В активных дискуссиях относительно ESG компонент G (Governance) несколько в тени, проявлен менее активно, чем вопросы окружающей среды и социума. Возможно, это связано с тем, что здесь уже сложились устойчивые политики, принят ряд нормативных документов. Однако Александр Иконников убежден, что и в данной сфере возможны изменения.

Переход от статики к изменениям

Исторически G (как стандарт корпоративного управления) возникло как ответ на запрос: обеспечить сохранность активов собственников крупных компаний, которые достигли определенного уровня развития, – чтобы эти активы не растащили и менеджмент действовал в интересах владельцев. На это работали кодексы корпоративного управления, правила листинга. Это продолжает действовать, но сейчас в обществе зреет еще один запрос, который несколько меняет парадигму сохранности.

Мир стал очень быстро меняться, и если вы не отвечаете изменениям, которые происходят на рынке, то рискуете отстать и больше никогда не подняться. Возникает задача: создать такую модель управления, которая обеспечивает сохранность бизнеса не только в парадигме контроля, но и в парадигме его развития – не проиграть конкуренцию на возрастающих скоростях.

Яркий пример – Wildberries, который создал принципиально иную бизнес-модель и изменил рынок. Конкуренты отстали от него на один-два года, и теперь для них стоимость вхождения в этот сегмент в разы выше. Поэтому, если вы упустите какой-то момент, то возникнет риск, что просто никогда уже не догоните

или это вам будет стоить колоссальных денег.

Есть запрос на то, чтобы не просто сохранять активы, но и заниматься их ускоренным развитием – думать о рынках и клиентах. И здесь мы сталкиваемся с «зашитыми» конфликтами интересов. Они связаны с тем, что менеджмент по своей природе мыслит краткосрочно, в рамках квартала или года. В Советы директоров также нередко рекрутируются люди со слабым аппетитом к риску, которые нацелены в первую очередь на сохранение, стабильность. Однако кто-то должен мыслить более широкими горизонтами.

Возникает коллизия. С одной стороны, ты сохраняешь актив, чтобы быть устойчивым. С другой, если ты его не развиваешь (а значит, отказываешься от статичности, вступаешь в полосу неопределенности), то ты тоже не устойчив. Чтобы обрести стратегическую устойчивость, надо в какой-то момент от нее отказаться.

Другое изменение – в новом прочтении системы интересов: смотрят на интересы не только акционеров, владельцев, как было раньше, но и потребителей, команды, общества. Первые ласточки этой трансформации появились в технологических компаниях, когда, к примеру, Джек Ма заявил, что для него первый приоритет – потребитель, второй – команда, третий – акционеры. В тот момент это прозвучало очень сильно, он пошел «против ветра». Однако за счет того, что Джек Ма оказался очень крупной фигурой, даже те, кому его вызов не нравился, все равно покупали акции его компании.

Национальная специфика

У нас пока есть только гипотезы о том, как учитывать культурные коды, национальную специфику. Мы не знаем окончательного правильного ответа, поэтому требуется очень серьезная дискуссия – может быть, на уровне глобальных экспертов в области G. Есть универсальные темы, например природная среда. Но есть и сугубо специфичные. В российском

контекст расовая тематика не обладает остротой. Зато для нас крайне важны вопросы социальной справедливости, неравенства, учет риска социальных потрясений.

Для наглядности приведу пример. Представители российского бизнеса презентуют свою компанию американским инвесторам. У тех вопрос: кто у вас в Совете директоров? Наши уже приготовились, что будут спрашивать про соотношение женщин и мужчин. Но следующий вопрос был: есть ли в совете директоров афроамериканцы? Получается, что для американцев этот вопрос очень важен, но для россиян-то значимо другое. И если мы начнем бездумно ориентироваться на Запад, то логику корпоративного управления можно довести до абсурда.

У меня есть пара гипотез о том, как будет меняться корпоративная политика в отношении G в России.

Первое – повышение прозрачности. Наши компании имеют природу холдинговых структур, распределенных по всему миру: какие-то элементы – на Кипре, производственные активы – у нас и т. д. Корпоративное управление сегодня смотрит только на верхний уровень. У внешних стейкхолдеров нет понимания, как управляются такие конгломераты в целом. И для государства, и для банков, и для потребителей будет важно представлять, как распределяются ресурсы внутри всей структуры.

Второе – изменение подхода к наполнению СД. В Советах директоров будет расти спрос на людей, которые обладают более широким диапазоном мышления, могут сравнивать стратегии бизнеса своей компании со всем рынком, видеть новые возможности. Это понимание различной географии, новых практик, на которые мы должны реагировать, инновационность, включение интересов стейкхолдеров и т. д. Это те люди, которые понимают потребителя и клиента; знают, как обеспечивать развитие команд, их лидерских качеств, нацелены на формирование культур, необходимых компании. Эти люди могут быть в определенном смысле мыслителями и представлять, как строятся инновации, особенно для традиционных компаний, где инновации

порою – это что-то внешнее, искусственная история.

Нужно ли в Совет директоров вводить специальную позицию по ESG? Если в повестке совета есть тема ESG, то у него должна быть компетенция в этом. Вы либо ее достигаете коллективным усилием, когда всех членов совета «прокачивают» на эту тему, либо берете лидера, который уже является центром компетенции и может задать этот тон обсуждения для всех остальных, провести грамотный диалог с менеджментом.

Факторы лидерства

Что определяет факторы корпоративного лидерства в сфере устойчивого развития?

Первое – это люди, которые работают на структуры, где есть не только запрос, но и материальные последствия применения или неприменения конкретных политик. Для сырьевых компаний это риск введения дополнительных налогов, потери маржинальности и конкурентоспособности. Здесь возникает задача управления таким риском.

Второе – это предприимчивые консультанты. Они всегда ищут новые продукты, сервисы, которые могут продавать компаниям, поэтому они чувствуют тренды, «фишки». Они как раз работают над созданием смыслов, потому что находятся на передовой, общаются со многими компаниями.

Но при этом тема устойчивого развития в каждом секторе обладает своей спецификой. В банках более развита социальная составляющая, в тяжелой индустрии – экологическая.

Если рассматривать лидеров в секторальном разрезе – в первую очередь это компании, которые попадают в фокус внимания регуляторов и общественности: производители нефти и газа, минеральных удобрений, металлурги. В ряде компаний политика ESG перешла из стадии гринвошинга («зеленого камуфляжа») в область цифр и инвестиций. У них задача – поиск баланса между вложениями в устойчивое развитие и эффективностью бизнеса. Я

иногда ловлю себя на мысли, что инвестиции в ESG – это как инвестиции в IT: сколько ни проинвестируй, все равно ты почему-то уязвим и недофинансирован.

Фактор публичности

На репутацию компании в ESG влияют ее статус и характеристики: в B2B или в B2C сегменте работает компания; публичная либо не публичная; с очень узкими коммуникациями и ограниченными группами пользователей или наоборот. Технологичным компаниям с сильным менеджментом скорее поверишь, что они преуспевают в ESG. Чтобы закрепить доверие, нужны коммуникации, делающие все эти сообщения более доступными; свидетельства, которые будут интересны не только их стейкхолдерам (профильным министерствам, базовым клиентам и т. п.), но и более широким слоям. И чем шире эти слои, тем глобальнее задача.

Другой случай – розничноторговая компания X5 Group. Она проводит серьезную работу в сфере ESG. Очень много делается и транслируется, организуются обсуждения с разными участниками. Во многом эту активность провоцирует публичный статус, который нельзя игнорировать.

Однако важно еще и то, насколько традиционные компании сумеют сформулировать новое предложение обществу. Илон Маск и основатели Virgin Group или Amazon не просто выпускают либо доставляют продукт, а выходят в иное пространство. Они берут такие глобальные и общеизвестные идеи (например, полеты в космос), на которые любой человек обязательно обратит внимание. И эти идеи подчеркивают их лидерство (или заявку на лидерство). Отечественным компаниям также нужны глобальные темы, с которыми они могли бы позиционировать себя для всех жителей России.

Новая волна инвесторов

Чтобы привлечь новых инвесторов, ты должен что-то поменять в своей структуре и научиться давать веру в будущее. Одна

история – когда я смотрю на твой финансовый баланс. Но если ты инвестируешь в будущее, то покупаешь Tesla, у которой уже более 1000 долл. за акцию. Если не веришь – ты заходишь в General Motors, котировки который не растут, зато из balance sheet (балансового отчета) понятно, что есть такой завод, такие станки – видишь реальный физический носитель стоимости. Инвестиция в Илона Маска – это инвестиция в ESG, т. е. в будущее, в котором будут электромобили и не будет двигателей внутреннего сгорания.

Вложение в «Норникель», если брать российский пример, может быть рационально-финансовой, но может быть нацелена на дальний горизонт – это зависит от веры в будущее. Многие инвестируют в цветную металлургию, потому что понимают: электромобилям нужны батареи, батареям, в свою очередь, нужны никель и другие цветные металлы, а у «Норникеля» их 20% мировых запасов.

Группа инвесторов, которые будут учитывать факт устойчивого развития компании ESG (с точки зрения покупки акций и др.), еще только формируется, однако у нее имеются перспективы. Сейчас основной мотив розницы, по крайней мере в России, таков: люди хотят зарабатывать больше, чем то, что есть в депозитах. Поэтому они готовы рисковать. Однако появляются и другие ценности: люди, которые готовы сегодня в магазинах платить за экологичные пакеты больше, чем за обычные, по-другому начнут относиться и к покупке акций.

[Читать на сайте: Finversia](#)