

## Как будет развиваться и что нового появится в Корпоративном управлении в ближайшие 3-4 года

(основные соображения участников мирового кафе в ходе конференции 26.10. 2018 г.)

### Группа 1.

- Корпорации будут вести себя честнее, в т.ч. и по налогам; на это будет настраивать внутренний контроль (ВК) и контроль со стороны регуляторов будет ужесточаться.
- Будут приниматься во внимание принципы корпоративного управления. Повысится эффективность корпоративного управления. В нашей стране управление корпорациями повысит наш суверенитет (пример, неудачный опыт передачи Газпромом части функций на аутсорсинг). Повысится роль риск-ориентированного корпоративного управления.
- *Должность и звания не прибавляют знаний.* Важно понимать ЧЕМ ТЫ УПРАВЛЯЕШЬ! Необходима подготовка по отраслевому принципу при назначении менеджеров.
- Поколение Z – это другие ценности и другое Корпоративное управление (КУ). Необходима гибкость, интерактивная работа.
- Нужна более технологическая подготовка специалистов КУ.
- Угроза для нас сейчас: обогащение без этики и человеческих ценностей.
- Руководители корпораций будут вынуждены учитывать международный фактор.
- Надо будет сохранять свою культурную идентичность.

### Группа 2

- Бизнесом будут применяться все практики управления рисками и внутреннего контроля в соответствии с требованиями регуляторов; бизнес будет больше понимать требования регуляторов.
- Будет возрастать роль РМ и ВА как по линии государства, так и корпораций. Будут использоваться новейшие технологии и т.д.

- В области КУ уходит иерархическая структура. **Будет горизонтальное управление командами в рамках команд.** Вопрос высшего руководства – как выстроить этот формат? Цель – это не само действие, а какой результат + изменение в мотивации. Контроль будет рассредоточенный – это более эффективно.

- контрольные подразделения будут более независимыми от руководителей компаний

- Уже есть примеры вовлечения менеджмента в осмысление что так или не так в оперативной деятельности. Но есть и проблема – больше надо вовлекать комитеты Советов Директоров в осмысление оперативной деятельности через механизмы взаимодействия с внутренним аудитом (ВА).

Надо развивать Программное обеспечение для управления Советами Директоров регулярно и кратко.

**Проблема - Не хватает вовлеченности Советов Директоров в стратегическое управление.**

- Повысится роль долгосрочного планирования, культуры, EPM, комплаенса, аудита.

### Группа 3

- «Время лидеров проходит, будут функционировать команды. Руководитель будет – технический человек» (на мой взгляд спорно).

- Повысится роль библиотеки знаний.

- «Руководитель будет только озвучивать» (спорно).

- Усилится роль Наблюдательного Совета и внутреннего аудит (ВА) путем отслеживания через свои комитеты по управлению рисками.

- КУ будет развиваться через установление управления комплаенс-рисками.

- Вся система PM будет влиять на принятие решений. Следовательно, СВК станет креативной (а не карающей) функцией.

- В 2014 г. регулятор разделил СВК и ВА. СВК должна выявлять регулятивные риски. Должны быть разработаны меры, которые позволят руководству оценивать эти риски и для их минимизации.

#### Группа 4

- СВК (сейчас) работает формально. **Будет уход от формализма.**
- Количество внешних и внутренних воздействий растёт и высший менеджмент заинтересован в повышении роли ВК и ВА.
- **Ценность контрольных функций будет возрастать.** Не надо «включаться» в операционный бизнес, а надо развивать консультационную функцию. **Выделится еще одна функция по контролю Советов Директоров (СД) за цифровизацией.**
- **Развитие ВК и ВА будет продолжаться, но нет понимания как правильно их использовать.** «В ближайшие 2- 3 года этот вопрос будет обсуждаться». (Дадут ли нам столько времени? Мой вопрос). «Если раньше – как ревизовать работу, то теперь плавный уход от этого». (Да, ам. модели переносят операционный контроль все больше на операционных менеджеров, мое мнение такое, а Внутренний Аудит нацеливают на изыскание резервов для выработки и достижения/корректировки стратегических целей по созданию новой стоимости/полезности компанией).
- **«Не только СД, но и топ менеджмент должны проходить обучение и транслировать культуру эффективной контрольной среды».**
- РМ будет развиваться. Надо развивать топ менеджмент по мере усиления регламентирующих функций центробанками.
- **Роль обучения будет возрастать.**
- Есть опыт японских компаний: у менеджмента нет своих кабинетов + взаимозаменяемость сотрудников (мое мнение – что данное соображение признает возрастающую роль кросс функциональных команд и выход из силосов, т.е. департаментального подхода) + внимание лидерам.
- **Повысится значимость автоматизации.**

Записал А.Н.Филиппов. 30.10.2018 г.