



# Эффективный корпоративный секретарь российской компании

Обзор результатов исследования

Андрей Ракитин  
Ольга Орловская

Июль 2017



ODGERS BERNDTSON  
Search Intelligence

*Авторы искренне благодарят каждого участника исследования за уделенное время и ценный вклад в содержание этого обзора, а также Ассоциацию «Национальное объединение корпоративных секретарей» за организационную поддержку.*

## Коротко о главном

- 1 **Исследование проводилось в период с февраля по июнь 2017 года. В нем приняли участие более 40 человек, среди которых – корпоративные секретари, члены советов директоров, руководители высшего звена и эксперты в сфере корпоративного управления.**
- 2 **Российский институт корпоративного секретаря приобрел довольно четкие очертания и продолжает развиваться в качественно новых направлениях.** Одно из них – становление системы преемственности поколений в профессии.
- 3 **Статус корпоративного секретаря в конкретной организации зависит в основном от отношения ее собственников, совета директоров и менеджмента к теме корпоративного управления.** В целом статус этой должности постепенно растет, хотя в небольших организациях она нередко имеет «технический» характер.
- 4 **Наличие высшего юридического образования – важный, но не единственный критерий успеха корпоративного секретаря.** Для эффективной, содержательной работы также требуются знания в сфере экономики или управления.
- 5 **В российской практике оплаты труда корпоративного секретаря наметились признаки системы.** Вместе с тем разброс размеров фиксированной части вознаграждения и подходов работодателей к премированию остается весьма существенным.
- 6 **Для достижения профессионального успеха корпоративному секретарю важно овладеть семью ключевыми компетенциями:** эффективной организацией работы, координацией взаимодействия заинтересованных сторон, анализом и систематизацией информации, развитием практик корпоративного управления, эффективной коммуникацией, бизнес-мышлением и саморазвитием.
- 7 **Должность корпоративного секретаря – не приговор. Возможности для дальнейшего развития карьеры существуют как внутри организации, так и за ее пределами.** Некоторые карьерные сценарии позволяют разнообразить профессиональную жизнь с сохранением существующего места работы.
- 8 **Участники исследования предложили ряд рекомендаций в области работы с инсайдерской информацией.** Они будут полезны тем, кто только приступает к изучению этой темы или, погрузившись в нее, ищет ответы на похожие вопросы.



# Содержание

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Введение</b>                                             | <b>6</b>  |
| <b>Методология исследования</b>                             | <b>7</b>  |
| <b>Участники исследования</b>                               | <b>8</b>  |
| <b>Развитие института корпоративного секретаря в России</b> | <b>11</b> |
| <b>Статус корпоративного секретаря в организации</b>        | <b>12</b> |
| <b>Путь к должности и ценность юридического образования</b> | <b>13</b> |
| <b>Вознаграждение</b>                                       | <b>14</b> |
| <b>Профиль компетенций корпоративного секретаря</b>         | <b>17</b> |
| <b>Карьерный тупик или трамплин?</b>                        | <b>19</b> |
| <b>Вместо заключения</b>                                    | <b>20</b> |
| <b>Об авторах исследования</b>                              | <b>21</b> |
| <b>О компании Odgers Berndtson</b>                          | <b>22</b> |

## Введение

Термин «компетенция» обычно используется, чтобы описать какой-либо аспект способности человека выполнять определенную работу. Компетенция состоит из нескольких компонентов – навыков, знаний, личностных качеств и мотивов, которые проявляются в виде рабочего поведения (рисунок 1).

**Рисунок 1.** Структура компетенции



Важно разграничивать понятия «компетентность» и «компетенция». В первом случае это – результаты, определяющие эффективность работы, то есть те ее аспекты, в которых человек является компетентным (например, разработка стратегии или проведение аудита финансово-хозяйственной деятельности организации). Во втором случае это – модель поведения, помогающая достигать желаемых результатов, то есть те аспекты личности человека, которые позволяют ему быть компетентным (например, в межличностном общении). Важно также отличать компетенцию в этом смысле от юридической компетенции (например, компетенции совета директоров), относящейся к кругу полномочий.

Компетенция описывается на языке поведенческих индикаторов – характеристик наблюдаемого поведения, позволяющих отличить эффективного человека от неэффективного. Например, компетенция «Ориентированность на клиента» может быть описана с помощью таких индикаторов, как: «Знание стандартов работы с клиентом и строгое их соблюдение в любых ситуациях»; «Готовность отвечать на запросы клиентов, быстро решать текущие задачи в рамках своих полномочий»; «Соблюдение договоренностей с клиентом и исполнение обязательств перед ним».

Для разных должностей и категорий сотрудников существуют свои наборы (профили) компетенций. Совокупность таких профилей образует общую модель компетенций организации.

На практике компетенции применяются в процессе подбора кандидатов, а также в поощрении, мотивации, обучении, развитии или продвижении действующих сотрудников.

## Методология исследования

В качестве основной цели исследования рассматривалось формирование профиля компетенций эффективного корпоративного секретаря<sup>1</sup> российской компании<sup>2</sup>. Дополнительно хотелось понять основные тенденции в развитии российского института корпоративного секретаря, выявить факторы, оказывающие влияние на статус корпоративного секретаря внутри организации, а также получить представление о том, как люди приходят в профессию, сколько зарабатывают и куда могут двигаться дальше в карьерном плане.

Для достижения этих целей применялся метод критических инцидентов<sup>3</sup>. Инструментом сбора информации стали структурированные интервью, в ходе которых участникам задавались одинаковые по смыслу вопросы, что позволило обеспечить сопоставимость полученных ответов.

К участию в интервью мы пригласили корпоративных секретарей из ста крупнейших публичных акционерных обществ<sup>4</sup> и других российских компаний, а также членов советов директоров<sup>5</sup>, руководителей высшего звена и экспертов в сфере корпоративного управления. В период с февраля по июнь 2017 года состоялось более 40 интервью, каждое средней продолжительностью около часа (таблица 1).

Анализ полученной информации позволил сформулировать изложенные ниже выводы и рекомендации.

---

<sup>1</sup> Для удобства изложения термин «корпоративный секретарь» в равной степени относится к секретарю совета директоров.

<sup>2</sup> Термин «российская компания» относится к организации, основная часть бизнеса которой ведется на территории России.

<sup>3</sup> Процедура, позволяющая собрать описания событий и примеров деятельности, результаты которых оказались важными или критическими в смысле достижения целей работы. Акцент в этом методе делается на редких, но существенных событиях, ярко демонстрирующих различия между успехом и неудачей.

<sup>4</sup> Рейтинг самых дорогих публичных российских компаний – 2017 // РИА Рейтинг. URL: <http://www.riarating.ru/infografika/20170131/630054676.html> (дата обращения: 01.02.2017).

<sup>5</sup> Для удобства изложения термин «совет директоров» относится к любому виду коллегиального органа управления.

## Участники исследования

**Таблица 1.** Список участников интервью<sup>6</sup>

| Участник                            | Должность, организация<br>(на момент проведения интервью)                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. АНОШКИНА<br>Светлана Викторовна  | Главный эксперт, направление «Корпоративный секретарь. Документационное обеспечение», ООО «СИБУР» – управляющая организация ПАО «СИБУР Холдинг»                                                     |
| 2. БЕЛИКОВ<br>Игорь Вячеславович    | Директор, Российский институт директоров; Член совета директоров ПАО «Информационные телекоммуникационные технологии» и других компаний                                                             |
| 3. БОЛГОВ<br>Дмитрий Вячеславович   | Директор по корпоративному управлению, ПАО «Промсвязьбанк»                                                                                                                                          |
| 4. БРАТАНОВ<br>Михаил Валерьевич    | Директор Департамента обслуживания ценных бумаг, ПАО «Росбанк»; Глава Societe Generale Securities Services в России и СНГ; Член Наблюдательного совета, НКО АО «Национальный расчетный депозитарий» |
| 5. БРЕЕВА<br>Елена Леонидовна       | Корпоративный секретарь, ПАО «МегаФон»                                                                                                                                                              |
| 6. ВОЛКОВ<br>Олег Юрьевич           | Заместитель директора департамента корпоративного управления, ПАО «Московская Биржа»                                                                                                                |
| 7. ВУЛФ<br>Дэниэл                   | Исполнительный директор, Группа «ОНЭКСИМ»; Член Совета директоров, UC RUSAL                                                                                                                         |
| 8. ГОЛИКОВ<br>Андрей Федорович      | Член Наблюдательного совета, ПАО «Московская Биржа»                                                                                                                                                 |
| 9. ГОРЕВ<br>Василий Владимирович    | Корпоративный секретарь, ОАО «РЖД»                                                                                                                                                                  |
| 10. ГУСАКОВ<br>Владимир Анатольевич | Управляющий директор, ПАО «Московская Биржа»; Председатель Совета директоров, АО «Росагролизинг»                                                                                                    |
| 11. ДАНИЛОВА<br>Светлана Алексеевна | Руководитель направления «Корпоративный секретарь. Документационное обеспечение», ООО «СИБУР» – управляющая организация ПАО «СИБУР Холдинг»                                                         |
| 12. ДУБОВИЦКАЯ<br>Елена Анатольевна | Руководитель практики по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию, PwC                                                                                                       |

<sup>6</sup> Имена даны в алфавитном порядке. Информация о должности и организации предоставлена участником исследования в ходе интервью. В списке указаны только участники, давшие согласие на упоминание своего имени.



| Участник                                 | Должность, организация<br>(на момент проведения интервью)                                                                                                                            |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13. ЕФРЕМОВ<br>Анатолий Викторович       | Руководитель аппарата Совета директоров – Корпоративный секретарь, ПАО «БИНБАНК»                                                                                                     |
| 14. ЗОРИН<br>Евгений Владимирович        | Член совета директоров, Группа компаний «Интерстандарт»                                                                                                                              |
| 15. КАМЕНСКИЙ<br>Александр Михайлович    | Директор департамента корпоративного управления, ПАО «Московская Биржа»                                                                                                              |
| 16. КОНОСОВ<br>Сергей Николаевич         | Директор по корпоративным и имущественным отношениям, ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация»                                                                                 |
| 17. ИГНАТЬЕВ<br>Евгений Геннадьевич      | Руководитель аппарата Наблюдательного совета – Корпоративный секретарь, ПАО «Банк ВТБ»                                                                                               |
| 18. КАЛИНИН<br>Максим Александрович      | Директор по корпоративному управлению, ПАО «МТС»;<br>Член Совета, Ассоциация «Национальное объединение корпоративных секретарей»                                                     |
| 19. КЛИМАШЕВСКАЯ<br>Мария Мироновна      | Корпоративный секретарь, ПАО «Уралкалий»                                                                                                                                             |
| 20. КОРОТКОВА<br>Екатерина Александровна | Корпоративный секретарь, Секретарь Совета директоров, ПАО «МТС-Банк»                                                                                                                 |
| 21. КУЗНЕЦОВ<br>Михаил Евгеньевич        | Член Наблюдательного совета, ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»                                                                                                                         |
| 22. КУПРИЕНКО<br>Валерий Николаевич      | Независимый эксперт, ранее – Руководитель аппарата Совета директоров, ПАО «Группа Черкизово»                                                                                         |
| 23. ЛЕКАРЕВ<br>Андрей Григорьевич        | Корпоративный секретарь – начальник управления корпоративного обеспечения, ПАО АК «АЛРОСА»                                                                                           |
| 24. ЛОГУНОВА<br>Ольга Геннадьевна        | Руководитель Службы по работе с ценными бумагами, акционерами и инсайдерами, ПАО «КАМАЗ»                                                                                             |
| 25. ЛЮБАВИНА<br>Татьяна Николаевна       | Исполнительный директор, Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности»                                                                               |
| 26. МЕДВЕДЕВА<br>Марина Владимировна     | Член Правления – Директор, Общекопоративные сервисы и органы управления, ООО «СИБУР» – управляющая организация ПАО «СИБУР Холдинг»; Секретарь Совета директоров, ПАО «СИБУР Холдинг» |
| 27. МЕЛЬХОРН<br>Кай-Уве                  | Старший вице-президент – финансовый директор, ПАО «Ростелеком»                                                                                                                       |



| Участник                               | Должность, организация<br>(на момент проведения интервью)                                                                                                                                |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 28. МИКУЦКАЯ<br>Анна Александровна     | Корпоративный секретарь, старший юрист дирекции комплаенса и корпоративного управления, ПАО «НПК ОВК»                                                                                    |
| 29. МИРОНОВА<br>Екатерина Сергеевна    | Корпоративный секретарь, ПАО «Ростелеком»                                                                                                                                                |
| 30. ОЛИФИРОВА<br>Татьяна Валерьевна    | Председатель Совета директоров, ОАО «ПО «Кристалл»»                                                                                                                                      |
| 31. ПЕТРОВ<br>Игорь Олегович           | Руководитель аппарата Совета директоров – корпоративный секретарь, ПАО «АФК «СИСТЕМА»»                                                                                                   |
| 32. ПЛАТОВ<br>Павел Евгеньевич         | Корпоративный секретарь, ПАО «ГМК «Норильский никель»»                                                                                                                                   |
| 33. ПОДОЛЬСКИЙ<br>Виталий Григорьевич  | Член Совета директоров, ПАО «Группа Черкизово»                                                                                                                                           |
| 34. ПОЛТАВЦЕВ<br>Александр Борисович   | Председатель ревизионной комиссии, ОАО «ОРКК»; Член Совета директоров ООО «Джон Крейн – Искра»                                                                                           |
| 35. САФРОНОВ<br>Роман Михайлович       | Корпоративный секретарь, ПАО «Челябинский трубопрокатный завод»                                                                                                                          |
| 36. СЕМЕНОВ<br>Александр Семенович     | Исполнительный директор, Ассоциация «Национальное объединение корпоративных секретарей»                                                                                                  |
| 37. СУХАРЕВА<br>Светлана Сергеевна     | Корпоративный секретарь, ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»                                                                                                                                 |
| 38. ФИЛАТОВ<br>Александр Александрович | Член Совета директоров, ПАО «БИНБАНК»                                                                                                                                                    |
| 39. ЦВЕТКОВ<br>Олег Юрьевич            | Управляющий директор – Руководитель Службы корпоративного секретаря, ПАО «Сбербанк России»                                                                                               |
| 40. ШАРОНОВ<br>Андрей Владимирович     | Президент, МШУ СКОЛКОВО; Председатель Совета директоров, ООО «УК НефтеТрансСервис»; Член Совета директоров, ПАО «Совкомфлот», ОАО «НОВАТЭК»; Член Наблюдательного совета, ПАО «Банк ВТБ» |
| 41. ЯРОШЕНКО<br>Татьяна Ивановна       | Корпоративный секретарь, ПАО «Росбанк»                                                                                                                                                   |

## Развитие института корпоративного секретаря в России

За сравнительно короткое по историческим меркам время российский институт корпоративного секретаря приобрел довольно четкие очертания. Во многом благодаря развитию корпоративного законодательства, появлению нового Кодекса корпоративного управления и пересмотру Правил листинга Московской Биржи роль корпоративного секретаря подверглась стандартизации и стала более понятной широкому кругу лиц.

Сегодня реже встречаются случаи, когда корпоративного секретаря путают с «секретаршей». Однако в целом у корпоративных секретарей есть желание подыскать другое название для своей профессии, чтобы избавиться от негативной коннотации слова «секретарь» и навсегда исключить путаницу.

Сегодня во многих публичных акционерных обществах корпоративный секретарь – отдельная должность. Степень влияния его работы на деятельность различных органов и сотрудников внутри организации, а также на отношения организации со стейкхолдерами, такими как регуляторы и акционеры, растет.

Можно с уверенностью констатировать, что институт корпоративного секретаря теперь развивается в качественно новых направлениях.

Во-первых, функция постепенно распространяется вниз по бизнес-вертикали, достигнув непубличных компаний с государственным участием и постепенно достигая средних компаний с частным капиталом.

Во-вторых, корпоративный секретарь приобретает черты лидера в деле развития системы корпоративного управления в организации.

В-третьих, российское профессиональное сообщество корпоративных секретарей, лицом которого является Ассоциация «Национальное объединение корпоративных секретарей» (НОКС), окрепло и ведет активную деятельность. Среди важных аспектов этой деятельности – дальнейшая популяризация профессии, изучение и распространение лучшей практики, а также создание условий и стимулов для повышения квалификации корпоративных секретарей.

Немаловажным представляется еще одно направление развития института корпоративного секретаря – становление системы преемственности поколений в профессии. Наряду с НОКС этому способствует естественный рост численности высококвалифицированных «звезд», которые являются ориентиром для «новичков» и постепенно передают им секреты мастерства.

## Статус корпоративного секретаря в организации

Статус корпоративного секретаря в конкретной организации варьируется от «технического специалиста» – до «архитектора системы корпоративного управления». Это зависит в первую очередь от отношения собственников, совета директоров и менеджмента к теме корпоративного управления.

Например, в небольшом акционерном обществе с единственным акционером, вовлеченным в операционное управление, роль корпоративного секретаря, вероятнее всего, будет носить технический характер и сводиться к номинальному секретарю совета директоров. Так как отдельная должность для секретаря совета директоров в штатном расписании не предусматривается, сотруднику одного из подразделений – юридического департамента или бухгалтерии – вменяются дополнительные обязанности. Цель такого подхода – обеспечить соблюдение закона, поэтому о статусе корпоративного секретаря в этом случае не приходится рассуждать.

Напротив, в крупной публичной компании, акционеры которой видят необходимость в качественном корпоративном управлении, создается сильный, реально действующий совет директоров. Председатель такого совета, заинтересованный в эффективной организационной поддержке, транслирует это остальным директорам и менеджменту, добиваясь того, чтобы корпоративный секретарь появился, был функционально подчинен совету, а его обязанности и полномочия юридически подкрепляли высокий статус должности.

Соотношение сил между советом директоров и менеджментом организации также влияет на то, чьим помощником в действительности станет корпоративный секретарь, и насколько «технической» или «содержательной» будет его роль.

Еще один значимый фактор – профессиональная компетентность и личностные качества самого корпоративного секретаря. Вряд ли тот, кто упивается высоким статусом и позволяет себе пренебрежительное отношение к другим, заслужит столь необходимые в повседневной работе уважение и доверие коллег. Вряд ли будет успешным и тот, кто готов отказаться от своего независимого статуса, функционально переподчинившись генеральному директору ради его благосклонности.

## Путь к должности и ценность юридического образования

По мнению большинства участников исследования, российское сообщество корпоративных секретарей состоит в основном из юристов. Действительно, часто путь в корпоративные секретари начинается с работы в юридической сфере. При этом примерно в половине случаев вступление в эту должность – скорее, случайность, чем спланированный карьерный ход.

Так как среди корпоративных секретарей, принявших участие в исследовании, не много тех, кто ранее не был так или иначе связан с корпоративно-правовой работой, легко заключить, что высшее юридическое образование – обязательный атрибут эффективного корпоративного секретаря. Однако на поверку этот вопрос оказался дискуссионным.

В Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих требование к образованию корпоративного секретаря сформулировано так: «Высшее профессиональное (юридическое или экономическое) образование и специальная подготовка по корпоративному управлению...»<sup>7</sup>. В Кодексе корпоративного управления упоминается о том, что «на должность корпоративного секретаря рекомендуется назначать лицо, имеющее высшее юридическое, либо экономическое, либо бизнес-образование»<sup>8</sup>.

По мнению многих участников исследования из числа корпоративных секретарей, высшее юридическое образование крайне необходимо, так как повседневная работа тесно связана с законодательством. Рассматриваемые коллегиальными органами вопросы могут выходить за рамки корпоративного права, поэтому знание одного только Закона об акционерных обществах недостаточно. Чтобы сформулировать собственное мнение, важно иметь и надежный юридический фундамент, и знания в других областях права. Полагаться на мнение штатных юристов не всегда безопасно, так как они подчинены менеджменту и стоят на страже его интересов. Более того, в ходе заседаний совета директоров или комитетов корпоративному секретарю приходится оперативно отвечать на возникающие у участников заседания вопросы. В такой ситуации обычно нет времени на обращение в юридический департамент за справкой или заключением.

Другие участники исследования, наоборот, полагают, что корпоративному секретарю достаточно обладать практическими знаниями в области корпоративного права, а высшее образование может быть любым. Наличие только лишь юридического образования в некоторых случаях может рассматриваться даже как недостаток, поскольку «юрист до мозга костей» видит ограничения и риски вместо возможностей и перспектив.

Несмотря на разницу во мнениях все участники исследования согласны с тем, что в идеале корпоративный секретарь должен иметь как юридическое, так и экономическое или управленческое образование. Это сочетание позволит перевести работу из сугубо технической плоскости в содержательную.

<sup>7</sup> Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями и дополнениями) // СПС Гарант. URL: <http://base.garant.ru/180422> (дата обращения: 20.06.2017).

<sup>8</sup> Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // СПС Гарант. URL: <http://base.garant.ru/70640276/#ixzz4kkgZ24xK> (дата обращения: 20.06.2017).

## Вознаграждение

### Фиксированная часть

Еще три года назад подходы к оплате труда корпоративных секретарей в российских компаниях не укладывались в систему, которая могла бы служить опорой для работодателей и кандидатов<sup>9</sup>. Теперь же результаты обсуждения этого вопроса с участниками исследования позволили наметить приблизительные черты такой системы (таблица 2). Справедливости ради стоит упомянуть, что разброс размеров фиксированной части оплаты труда по-прежнему значителен и достигает пяти крат в сегменте крупных публичных компаний.

**Таблица 2.** Вознаграждение корпоративных секретарей в России

| Условная категория компании-работодателя | Примерный размер фиксированной части оплаты труда (рубли в месяц) |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Крупная публичная компания               | 150 000 – 800 000                                                 |
| Крупная непубличная компания             | 150 000 – 300 000                                                 |
| Средняя компания                         | 100 000 – 150 000                                                 |
| Малая компания                           | До 100 000                                                        |

Для сравнения приведем свежие данные о вознаграждении британских корпоративных секретарей (таблица 3).

**Таблица 3.** Вознаграждение корпоративных секретарей в Великобритании<sup>10</sup>

| Условная категория компании-работодателя         | Размер фиксированной части вознаграждения (фунты стерлингов в год) | Эквивалент в рублях в месяц (по курсу Банка России на 23.06.2017) |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Публичная компания из списка FTSE 100            | 130 000 – 300 000                                                  | 825 000 – 1 904 000                                               |
| Публичная компания из списка FTSE 250            | 90 000 – 170 000                                                   | 571 000 – 1 079 000                                               |
| Публичная компания из списка FTSE 350 – 500, AIM | 80 000 – 150 000                                                   | 508 000 – 952 000                                                 |
| Крупная непубличная группа компаний              | 90 000 – 120 000                                                   | 571 000 – 762 000                                                 |

<sup>9</sup> Ракитин А., Никифорова Н. Мечтать не вредно // Журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления». — 2014. — Вып. 12 (127).

<sup>10</sup> DMJ Q1 2017 Company Secretarial Salary Survey. URL: <https://www.dmjrecruitment.com/blog/2016/10/dmj-quarter1-salary%20survey> (дата обращения: 23.06.2017).

Если абстрагироваться от абсолютных значений и мыслить в терминах организационной иерархии, то можно ожидать, что в крупной публичной компании вознаграждение корпоративного секретаря с полным, в смысле Кодекса корпоративного управления, функционалом будет примерно таким же, как у начальника или заместителя начальника структурного подразделения. Это второй или третий уровень подчинения генеральному директору.

Корпоративного секретаря, дополнительно отвечающего за важную управленческую функцию, можно рассматривать в качестве руководителя высшего звена первого уровня подчинения с соответствующим вознаграждением. Но такое совмещение функций противоречит закрепленным в Кодексе корпоративного управления рекомендациям.

В небольшой компании корпоративный секретарь зачастую приравнивается к штатному юрисконсульту или личному помощнику собственника как с точки зрения компетенции, так и с точки зрения условий оплаты труда.

## Переменная часть

Структура и размер переменной части вознаграждения – премии – варьируются в зависимости от корпоративной политики и индивидуальных договоренностей с сотрудником. Случаи, когда корпоративный секретарь работает без премий – не редкость. Однако если предусмотрено годовое премирование, то его размер может достигать 50 % годового оклада. Если премия выплачивается ежеквартально или раз в полгода, то она может быть равной, например, 1,5 – 2 ежемесячным окладам.

При расчете размера премии работодатели опираются на результаты оценки достижения корпоративным секретарем целей по ключевым показателям эффективности (КПЭ). В организациях с развитой практикой корпоративного управления КПЭ формализованы и утверждаются советом директоров по рекомендации профильного комитета. КПЭ могут быть функциональными, т. е. привязанными к задачам корпоративного секретаря, или общекорпоративными, т. е. привязанными к результату деятельности организации.

Вес общекорпоративных КПЭ может достигать половины суммарного объема всех КПЭ. Однако немало участников исследования полагают, что корпоративный секретарь не оказывает прямого влияния на общекорпоративный результат, так как должность ориентирована на процесс. Поэтому для решения вопросов премирования целесообразно опираться на функциональные КПЭ.

Вместе с тем отдельные участники исследования допускают, что общекорпоративные КПЭ могут использоваться из соображений справедливости. В этом случае их вес не должен превышать 10 – 15 % суммарного объема. Такой подход может потребоваться для того, чтобы корпоративный секретарь не чувствовал себя изгоем в коллективе, где общекорпоративные премии – неотъемлемая часть организационной культуры.

Описанная выше практика премирования еще не стала нормой в российском бизнесе. Чем «мельче» компания, тем больше вероятность того, что формализованные КПЭ отсутствуют. В этом случае корпоративный секретарь получает премию вовсе не по итогам официальной оценки, а на основании суждения «нравится – не нравится», выносимого собственником, председателем совета директоров или генеральным директором. И тем меньше вероятность того, что штатный сотрудник с вмененной ему функцией секретаря совета директоров получает какое-либо вознаграждение за выполнение этой «почетной миссии».

По меткому выражению одного из участников исследования, компетенция и условия оплаты труда корпоративного секретаря напрямую зависят от того, как собственники, председатель совета директоров или менеджмент компании отвечают на вопрос: «Кого мы хотим видеть в роли корпоративного секретаря»? Если принимается решение о найме на эту роль сильного профессионала, то следом возникает вопрос, как распознать его среди потенциальных кандидатов.

Профиль компетенций корпоративного секретаря – подходящий для решения этой задачи инструмент.



# Профиль компетенций корпоративного секретаря

Анализ портретов «сильных» и «слабых» корпоративных секретарей позволил сформулировать семь ключевых компетенций, уверенное владение которыми необходимо корпоративному секретарю для достижения профессионального успеха. Для каждой компетенции приводятся поведенческие индикаторы, позволяющие оценить степень владения ею.

## 1. Эффективная организация работы

- Четко планирует свою деятельность, расставляет приоритеты, осуществляет регулярный мониторинг текущих задач, контролирует соответствие процедур и документов действующим нормам.
- Организует подготовку и поступление необходимой информации в оптимальные для заинтересованных сторон сроки; управляет одновременно несколькими процессами и информационными потоками.
- Минимизируя бюрократию, помогает членам совета директоров сосредоточиться на содержании вопросов.
- Внимателен к деталям, аккуратен; сохраняет работоспособность в условиях неопределенности, изменений или сжатых сроков.

## 2. Координация взаимодействия заинтересованных сторон

- Понимает интересы и потребности ключевых заинтересованных сторон, способствует выстраиванию конструктивного диалога между ними, является для них связующим звеном.
- Способствует пониманию сторонами друг друга, транслирует их мнения и решения.
- Выявляет потенциальные и существующие конфликты, принимает меры по их предотвращению или урегулированию.

## 3. Анализ и систематизация информации

- Погружается в суть рассматриваемых вопросов, осознает ключевые смыслы.
- Отделяет главное от второстепенного, выделяет значимые элементы, признаки, факторы, группирует данные на их основе.
- Отслеживает и обрабатывает информационные потоки, придает им форму, вносит ясность.
- Выявляет логические взаимосвязи, формирует целостную картину ситуации, задает актуальные фокусы внимания.

#### 4. Развитие практик корпоративного управления

- Накапливает знания и опыт в сфере корпоративного управления, следит за нововведениями и изменениями; разумно внедряет лучшую практику в рабочие процессы организации.
- Разъясняет ценность качественного корпоративного управления членам совета директоров, менеджменту и другим заинтересованным сторонам.
- Формирует, внедряет и совершенствует стандарты и процессы работы в пределах своей компетенции.
- Преобразует теорию корпоративного управления в практические рекомендации, имеющие ценность для бизнеса.

#### 5. Эффективная коммуникация

- Обладает грамотной устной и письменной речью.
- Излагает мысли кратко, емко и по существу, последовательно и логично доносит их в коммуникации.
- Учитывает особенности аудитории при выборе формы, манеры и способов подачи информации, использует приемы, облегчающие ее восприятие.
- Обладает навыками убеждения и влияния.

#### 6. Бизнес-мышление

- Понимает рыночные и отраслевые тренды, обладает широким кругозором.
- Понимает, как устроен и функционирует бизнес организации, знает актуальные стратегические приоритеты, владеет информацией о планах и фактическом положении дел в организации.
- Понимает особенности организационной культуры, учитывает их при налаживании взаимодействия сторон, координации информационных потоков, выборе форматов работы.

#### 7. Саморазвитие

- Налаживает обратную связь, выслушивает конструктивную критику; использует собственный опыт и опыт других людей, извлекает из него полезные уроки.
- Осознает свои сильные стороны и ограничения, самосовершенствуется, углубляет свои профессиональные знания, расширяет кругозор.
- Участвует в жизни профессионального сообщества, формирует сеть профессиональных контактов.
- Развивает свой профессиональный имидж, информирует других людей о своей деятельности, управляет собственной репутацией.

## Карьерный тупик или трамплин?

Тема дальнейшего профессионального развития заботит и начинающих корпоративных секретарей, и тех, кто уже давно в профессии. Бытует мнение о том, что корпоративный секретарь – должность тупиковая, не предполагающая широких карьерных возможностей. Это верно лишь тогда, когда работа корпоративного секретаря приобретает монотонный технический характер или когда корпоративный секретарь любит свою должность настолько, что готов состариться в ней. По мнению участников исследования, выбор есть, и довольно интересный. Рассмотрим несколько предложенных ими карьерных сценариев.

### Возможности внутри

Расширение функции корпоративного секретаря за счет консолидации нескольких направлений деятельности – хороший способ расширить кругозор, наполнить рабочее время интересными событиями, повысить профессиональный статус и обзавестись собственной командой. К направлениям, не провоцирующим конфликт интересов, можно отнести корпоративные отношения, раскрытие информации и комплаенс.

Переход на другую должность – еще один вариант. «Сильный» корпоративный секретарь может претендовать на должность руководителя юридического, IR или GR подразделения либо стать успешным руководителем проектного офиса.

### Внешние возможности

Переход в крупное акционерное общество или холдинг с развитыми или активно развивающимися практиками корпоративного управления позволит реализовать профессиональные амбиции, с пользой применить накопленные знания и опыт.

Аналогичного эффекта, пусть и за более скромное вознаграждение, можно достигнуть, занявшись законотворчеством в государственном регуляторе.

Переход в юридическую или консалтинговую фирму открывает возможности для взаимодействия с широким кругом клиентов и решения разнообразных задач. Такого рода деятельность можно вести и в режиме собственного бизнеса, что потребует предпринимательской смекалки и управленческого таланта.

Занятие менторством или преподаванием в вузе можно сочетать с деятельностью на основном месте работы, если позволяет график.

Вхождение в совет директоров другой организации – еще один возможный карьерный шаг. Но одних только знаний в сфере корпоративного управления будет недостаточно для полноценной работы в совете. Необходимо разбираться в том бизнесе, который ведет организация, иметь опыт руководящей работы, уметь мыслить стратегически, брать на себя ответственность за принимаемые решения и т. д. Другими словами, необходимо владеть ключевыми компетенциями корпоративного директора<sup>11</sup>. Если по какой-то причине овладеть этими компетенциями не удастся, то целесообразно рассматривать роль советника по корпоративному управлению.

<sup>11</sup> Ракин А., Орловская О. Эффективный корпоративный директор российской компании. Обзор результатов исследования. Февраль 2017. URL: <http://fs.moex.com/files/11405> (дата обращения: 29.06.2017).

## Вместо заключения

Проведенному исследованию предшествовал экспресс-опрос членов НОКС, цель которого – выявление наиболее интересных для корпоративных секретарей тем. Практика работы с инсайдерской информацией оказалась одной из них.

В ходе интервью участникам исследования из числа корпоративных секретарей предлагалось дать практические рекомендации в адрес коллег. В обобщенном виде они звучат так.

- В крупной компании с большим числом акционеров работу с инсайдерской информацией на себя полностью лучше не брать, так как она носит в основном технический характер и отнимает много времени. Можно участвовать в ней частично или курировать сверху, распределяя ответственность за отдельные элементы процесса по профильным подразделениям. В небольшой компании с малым числом акционеров разумнее оставить эту работу за корпоративным секретарем, чтобы не возникали сомнения по поводу значимости этой должности и ее ценности для организации.
- Работа в области инсайда похожа на работу в области раскрытия информации. Полезно разработать и внедрить методологию, которая описывает процесс, роли и ответственность его участников. Затем требуется донести эту методологию до самих участников, чтобы вовлечь их в системную работу.
- Автоматизация процесса работы с инсайдерской информацией и списками инсайдеров – отличный способ добиться его эффективности.
- Корпоративному секретарю следует проявлять активность и действовать на опережение, разъясняя членам совета директоров, членам правления и прочим лицам суть Закона об инсайте<sup>12</sup> и риски, связанные с нарушением его норм. В большой организации работу со структурными подразделениями можно вести, например, в форме внутренних семинаров или разъяснительных встреч.
- Важно соблюдать требования закона, обращая внимание не только на формальные признаки инсайдера, но и на практические обстоятельства. Это поможет защитить организацию от претензий со стороны регулятора. Вместе с тем в стремлении соблюсти закон важно не переусердствовать, чтобы рабочий процесс не превратился в бюрократическую волокиту.
- Если у корпоративного секретаря возникает малейшее сомнение в своих действиях в отношении информации – ему не следует спешить с выводами или пытаться решить вопрос самостоятельно. Надежнее посоветоваться со службой безопасности, советом директоров или уполномоченным лицом.
- Необходимо отслеживать изменения в законодательстве, консультироваться с юридическим департаментом и обращаться к профессиональному сообществу для поиска наилучших практических решений.

<sup>12</sup> Федеральный закон «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 27.07.2010 № 224-ФЗ.



## Авторы исследования



### **Андрей Ракитин**

Заместитель управляющего партнера – руководитель практик «Совет директоров и корпоративное управление» и «Образование и некоммерческий сектор», Odgers Berndtson, Москва



### **Ольга Орловская**

Консультант практики «Совет директоров и корпоративное управление», Odgers Berndtson, Москва

## О компании Odgers Berndtson

Odgers Berndtson – международный лидер в сфере подбора, оценки и развития руководителей высшего звена и управленческих команд. Работая в почти 30 странах и более чем 50 городах, мы внимательно относимся к своему делу и отлично знаем, как привлечь талантливых людей даже на самые сложные руководящие роли.

Мы понимаем, что принципы корпоративного управления приносят пользу не на бумаге, а в реальной жизни. Именно это позволяет нам создавать эффективные коллегиальные органы и содействовать их дальнейшей успешной деятельности.

*Подробнее: [www.odgersberndtson.com](http://www.odgersberndtson.com)*



Odgers Berndtson Россия  
+7 (495) 935 76 54  
[www.odgersberndtson.com](http://www.odgersberndtson.com)