



БЕЛИКОВ Игорь Вячеславович,
директор Российского
института директоров

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Влияние глобального кризиса на практику корпоративного управления в российских компаниях.

Разразившийся финансово-экономический кризис оказывает серьезное влияние на поведение компаний и важнейшие аспекты их управленческой деятельности. Многие предприятия переходят на алгоритм работы в чрезвычайном режиме с управленческим процессом, жестко ориентированным прежде всего или даже исключительно на решение задач, от которых напрямую зависит текущая устойчивость компании, ее способность продолжить свою деятельность в ближайшем будущем. Причины такого подхода очевидны, и для немалого числа организаций вопрос выживания действительно является первостепенным, перед ним отходят далеко на второй и даже третий план все остальные задачи. Одной из сфер, нередко подвергающейся «замораживанию», становится работа по улучшению корпоративного управления компании.

До начала кризиса подход большого числа, если не большинства российских компаний к корпоративному управлению был основан, помимо обеспечения соблюдения требований законодательства, прежде всего на внедрении и демонстрации наличия тех его атрибутов, которые считаются наиболее важными с точки зрения повышения привлекательности компании в глазах портфельных инвесторов. Это выража-

лось в принятии внутренних документов, формализующих такие составляющие практики корпоративного управления, как информационная политика, дивидендная политика, работа корпоративного секретаря, отношения с инвесторами, наличие в составе совета независимых директоров, создание комитетов совета директоров (в первую очередь — комитета по аудиту и комитета по кадрам и вознаграждениям), создание подразделений внутреннего контроля. Помимо документарного оформления этих компонентов, основное внимание уделялось обеспечению более или менее регулярного их функционирования в соответствии с внутренними документами и своевременному публичному раскрытию информации об этом.

Такого рода шаги были предприняты прежде всего крупными компаниями, а также частью средних компаний, которые разместили свои акции на российских, зарубежных биржах или активно готовились к такому размещению.

Однако даже в этой группе предприятий внимание к вопросам эффективности корпоративного управления, его вклада в обеспечение успешного развития бизнеса было незначительным и, как правило, сводилось к анализу динамики цены акций (для компаний, осуществивших их публичное размещение) и публич-

ных долговых инструментов, реакции потенциальных инвесторов на вышеуказанные шаги по улучшению корпоративного управления и рекомендациям инвестиционных банкиров, готовивших эти компании к публичному размещению своих акций, оценкам финансовых аналитиков.

Такой подход, на наш взгляд, определялся двумя основными факторами:

- поверхностным подходом большинства портфельных инвесторов к анализу бизнеса компаний как в России, так и на других развивающихся рынках;
- низким вниманием к качеству ведения бизнеса, свойственному большинству российских компаний, расслабленностью, порожденной длительным периодом быстрого роста, упором на экстенсивные факторы, доступностью средств инвесторов (как заемных, так и доле-вых) вследствие избытка ликвидности на глобальных финансовых рынках.

С наступлением кризиса большая часть портфельных инвесторов, прежде всего консервативные институциональные инвесторы, уделяющие заметное внимание практике корпоративного управления компаний, акции которых они приобретают, ушли с фондовых рынков развивающихся стран. Оставшиеся портфельные инвесторы придерживаются, особенно в России, краткосрочной спекулятивной стратегии, в рамках которой внимание к корпоративному управлению компаний, акции которых покупаются и продаются, минимальное. Рынок акций российских предприятий стал очень волатильным, и решающее влияние на его динамику в краткосрочной перспективе оказывают состояние развитых рынков, данные по макроэкономике и бюджету в России, уровень цен на нефть и некоторые другие ключевые товары российского сырьевого экспорта. Корпоративное управление как обеспечение внешней атрибутики не дает прежнего эффекта для компаний. И если в компании в докризисный период господствовало вышеописанное поверхностное отношение к корпоративному управле-

нию, то в кризисный период эта часть процесса стратегического управления и контроля становится жертвой «экономии».

Однако подобная стратегия не является оправданной и означает отказ компании от важного ресурса обеспечения своей устойчивости, повышения внутренней эффективности ее деятельности, заложенного в правильном подходе к корпоративному управлению. Острая потребность в такого рода усилиях подтверждается тем, что растущее число российских компаний из самых различных отраслей, еще недавно рапортовавших об очень высоких темпах роста, стремительном расширении рыночных позиций, оказались на грани банкротства или уже фактически банкроты. И среди этих компаний немало тех, которые еще недавно считались лидерами в своих отраслях или, по крайней мере, в нишах внутри отраслей.

Каким же образом внимание к вопросам корпоративного управления может помочь предприятиям пережить кризис и сохранить потенциал развития на последующий период?

Во-первых, это налаживание эффективно и постоянно работающего процесса обсуждения ключевых проблем развития бизнеса компании, прежде всего таких, как:

- внутренняя стоимость компании,
- ценность производимых ею товаров или услуг для клиентов,
- баланс внутренних и внешних источников и ресурсов для развития,
- баланс возможностей и рисков,
- развитие и мотивация ключевого персонала.

Кризис показывает, что именно отсутствие регулярного и глубокого обсуждения этих вопросов, торопливые и непродуманные ответы на них, действия по шаблону, «как у всех» поставили многие компании на грань краха. Качество продукции и услуг у очень многих из них не отличалось от того, что предлагали конкуренты. Вместо повышения потребительской стоимости товаров и услуг упор делался на перевод их в «премиальный сегмент» с резким повышением

цен при сохранении фактических потребительских качеств. Акцент делался на стимулирование «гламуризации» потребления и распространения ее на слои, которые могли осуществлять такое потребление лишь за счет кредита, не подкрепленного их уровнем доходов.

В новых условиях на смену упованию на масштабированные рекламные кампании с большими бюджетами (немалая часть которых к тому же использовалась, мягко говоря, не по назначению) должно прийти понимание того, в чем заключаются основные потребности клиентов, как их лучше удовлетворить, какие товары или услуги необходимо произвести, как организовать их производство с разумными издержками в своей компании или выбрать соответствующих поставщиков и наладить постоянную работу с ними. Расчет на поиск вовне «модных» менеджеров-звезд, нередко не только для высшего, но даже и среднего уровня, должна сменить организация системной работы по развитию собственного кадрового потенциала для всех уровней управления, формированию у кадров высокого уровня корпоративной лояльности и готовности к напряженной и качественной работе, разработке системы их мотивации, ориентированной на достижение как краткосрочных, так и долгосрочных задач, общей целью которых является обеспечение успешного устойчивого развития (не путать просто с ростом!).

Слабо продуманная политика поспешной скупки разнородных активов на заемные средства и погоня за долей рынка путем далеко не всегда обоснованной географической экспансии должна быть заменена работой по повышению внутренней рентабельности бизнеса.

Кто должен заниматься решением этих вопросов? Конечно, в первую очередь высший менеджмент компаний. Однако плачевное состояние большого числа наших компаний из самых разных отраслей показывает, что их высший менеджмент не справился с этой задачей. Почти за десять лет общеэкономического роста в российских компаниях сформировался очень

значительный слой высших и средних управленцев, которые представляют себе стратегию развития исключительно как экстенсивное развитие за счет привлечения дешевых внешних ресурсов, которые кажутся неисчерпаемыми. Они активно продвигали систему вознаграждения, основанную на экстенсивных показателях, а также динамике цен акций компаний, которая, как выяснилось, может быть слабо связана с реальным состоянием дел в компаниях.

Можно долго спорить, кто кого больше подталкивал к поверхностному пониманию стратегии и принятию чрезмерных рисков — высшие менеджеры собственников или собственники — высших менеджеров. Однако укажем на важное обстоятельство: с банкротством компании высшие менеджеры теряют лишь место работы, пусть и очень высоко оплачиваемой. Собственники же теряют все или почти все. Поэтому и риски ведения бизнеса объективно воспринимаются этими двумя сторонами по-разному. Неудивительно, что с началом кризиса мы увидели в ряде компаний возвращение крупных собственников к более активному участию в управлении или даже непосредственно к оперативному управлению.

В этих условиях органом, который может сыграть важную роль в обсуждении и принятии продуманных, взвешенных решений по вышеуказанным и другим ключевым проблемам, является совет директоров.

Потенциал совета директоров акционерного общества как органа стратегического управления и контроля, оценивающего предложения менеджмента и готовящего свои предложения, заключается в возможности включить в его состав людей с разнообразным управленческим опытом, знаниями, аналитическими способностями, мотивация которых будет связана с деятельностью компании иначе, чем мотивация высшего менеджмента.

Однако это означает иной подход к формированию состава совета. В его основе лежит не принцип представительства различных групп акционеров, а совместный поиск акционерами

(или основными акционерами, если портфельные инвесторы не готовы к такой работе) людей, которые способны решать указанные проблемы, а не служить просто каналом передачи информации о деятельности компании тем акционерам, которые за них проголосовали, и отстаивания их позиций при голосовании.

Даже принять мысль о формировании совета по такой модели многим нашим крупным собственникам весьма нелегко, так как формирование советов по представительскому принципу уже стало устойчивой практикой в большинстве российских компаний. А в случае принятия этой идеи от акционеров потребуются серьезные размышления о том, какие реальные задачи должен решать совет, какой круг реальных полномочий ему предать. Им придется затратить значительное время для поиска нужных кандидатов, изучения и личного знакомства с ними. В случае решения создать совет как орган, от которого ожидается реальный вклад в развитие компании, такую работу нельзя передать рекрутинговым агентствам или менеджерами компании.

Использование потенциала совета означает необходимость не только иного подхода к формированию состава советов, но и реального использования соответствующих механизмов эффективной работы совета. Самыми существенными из них являются следующие.

Формирование структуры совета

Наиболее важные составляющие этой работы — избрание председателя совета, определение целесообразности создания комитетов и их формирование из числа членов совета, а при необходимости — и за счет привлечения специалистов со стороны.

Председатель может сыграть решающую роль в том, чтобы совет стал действительно работающим органом. От него в очень большой степени зависит, как члены совета будут относиться к своим обязанностям, насколько тщательно они будут готовиться к заседаниям со-

вета и проявлять свою активность. На председателе, среди прочего, лежит обязанность находить решения в случае разногласий во мнениях между членами совета (а такие разногласия во мнениях в реально работающем совете могут возникать довольно часто) таким образом, чтобы поддерживать активность всех членов совета, и чтобы у них не возникло ощущение, что он навязывает свою позицию по большинству обсуждаемых вопросов или поддерживает каких-то отдельных членов совета в силу личных отношений.

Количество и специализация комитетов зависят от того, распространяются ли на данную компанию обязательные требования, установленные биржами и органом регулирования. В любом случае активность комитетов должна определяться реальными потребностями содействия развитию компании. Поэтому ключевым может быть любой из комитетов — по стратегии, по аудиту или по кадрам и вознаграждениям. Для компаний, на которых не распространяются требования указанных структур, набор комитетов может быть совершенно произвольный, определяемый исключительно потребностями успешного развития компании.

Информационное обеспечение членов совета директоров акционерного общества

Основными вопросами здесь являются подготовка качественной информации для членов совета, своевременное ее предоставление для подготовки к заседаниям, предоставление возможности членам совета оперативно получить информацию от высших менеджеров компании, а при необходимости — и обсудить важные вопросы непосредственно с основными акционерами. Качественная информация означает, что компания должна провести предварительную подготовку направляемых членам совета сведений с целью сокращения их общего объема, концентрации в них наиболее важных вопросов и выделения тех

проблем, которые нуждаются в решении. При необходимости член совета сам запросит дополнительную, уточняющую информацию. Направление членам в качестве материала для подготовки к заседаниям пакета в полторы-две сотни страниц, структурированного формально, а не содержательно, в качестве регулярной практики, мягко говоря, не самый лучший способ помочь членам совета директоров хорошо подготовиться к заседаниям.

Использование эффективных технологий обсуждения вопросов повестки дня

Визуальная презентация в Power Point и последующие призывы председателя высказаться по поставленному вопросу не являются самыми эффективными технологиями обсуждения проблем. К числу современных технологий, значительно повышающих эффективность и результативность обсуждений, относятся такие как, например, «Анализ силового поля», «Причинно-следственная диаграмма», «Мозговой штурм» (различные его разновидности). В совете, созданном для содействия успешному развитию компании, их использование является реальной потребностью.

Эти же технологии могут применяться и в работе исполнительного органа, а также для организации обсуждения проблем на совместных заседаниях исполнительного органа и совета директоров.

Также можно предложить внедрить единый формат отчета высших менеджеров на заседаниях совета с использованием стандартов современной технологии презентации (высокая степень визуальности — что не равнозначно просто использованию Power Point!). Это может повысить, во-первых, качество подготовки самих отчетов, во-вторых, их сопоставимость по различным периодам (динамика целей и их достижения) и, в-третьих, значительно повысит коэффициент восприятия информации участниками обсуждений. Этот формат может быть

использован и в работе исполнительного органа компании.

Оценка работы совета и высшего менеджмента

Внедрение оценки работы совета является логичным и даже необходимым шагом в случае решения основных собственников создать реально функционирующий совет, вносящий вклад в развитие компании, с приглашением в него людей, которые, по их мнению, способны это сделать. Нынешний кризис показал неэффективность формальной оценки работы высших менеджеров на основе набора показателей, отражающих преимущественно текущие финансовые показатели компании, состояние производства и долю рынка. Никакие формальные показатели не способны адекватно отразить реальное состояние дел в компании. Гораздо больше шансов для понимания членами совета, основными акционерами дает детальное, тщательно подготовленное обсуждение результатов деятельности компании и работы высших менеджеров.

Учитывая опыт членов совета, тщательную подготовку их к обсуждению, возможность получения ими информации о состоянии дел в компании, у основных конкурентов, на основных рынках, в отрасли в целом из альтернативных источников, привлечения независимых консультантов, можно рассчитывать, что такое обсуждение будет действительно глубоким и всесторонним. Отсутствие подобной практики является одной из немаловажных причин того, что многие предприятия, руководимые достаточно опытными менеджерами, оказались в глубочайшем кризисе и стали фактически банкротами. При том, что во многих из этих компаний существовали формальные критерии оценки результатов деятельности компании и работы высшего менеджмента.

Результаты такой оценки должны учитываться при определении критериев вознаграждения высших менеджеров. Кризис наглядно показал

несовершенство существующих основных принципов определения вознаграждения высших менеджеров, их отрыв от реальных результатов работы последних. Однако на вопрос, какие принципы и формы вознаграждения должны теперь использоваться, готового ответа нет. И едва ли он будет единообразным для всех компаний или даже для какой-то категории компаний (например, публичных компаний). Выработка таких принципов и форм с учетом потребности конкретной компании — одна из задач реально работающего совета директоров, в ходе решения которой он, разумеется, может привлекать внешних экспертов.

При таком подходе совет директоров из представительского органа превращается в площадку реального обсуждения наиболее важных проблем компании, генерирования новых идей, новых подходов, поиска потенциала развития и тестирования в процессе обсуждений и решения ключевых проблем потенциала его членов с перспективой их привлечения к более тесному сотрудничеству с компанией в других формах (в том числе и в исполнительном органе).

Помимо стратегии, потенциал совета может быть реализован в таких важных сферах — особенно в период кризиса — как управление рисками и внутренний контроль. Их глубокому и всестороннему обсуждению будут способствовать вышеперечисленные технологии эффективного коллективного обсуждения.

Сказанное выше относится как к компаниям, акции которых получили биржевой листинг, так и к частным предприятиям.

Для компаний, работающих в несырьевых отраслях, потребность в вышеописанной организации работы совета директоров объективно значительно выше и отдача также может быть гораздо более существенной. Может быть, непубличным, средним компаниям, в частности, их основным собственникам осуществить такой прорыв даже легче в силу меньшей степени заформализованности процессов управления,

в том числе корпоративного, меньших масштабов, большей близости основных собственников к процессам управления.

Является ли описанное выше чем-то совершенно новым, о чем совсем не говорилось ранее? Вовсе нет. Практически обо всех этих аспектах организации эффективного корпоративного управления говорилось и писалось давно. Однако между тем «как надо» и тем «как делается» существует очень большая дистанция. В немалой степени она объясняется и человеческой психологией, но, на наш взгляд, в еще большей степени — продолжительным периодом в развитии мирового финансового рынка, когда доминирующим (а на практике часто единственным) критерием оценки деятельности компаний являлась биржевая капитализация. При этом капитализация опиралась преимущественно на критерии оценки, становившиеся все более слабо связанными с внутренним потенциалом развития компании, ее устойчивостью и способностью создавать товары и услуги, соотношение цены и качества которых дает компании очевидные преимущества перед основными конкурентами. Эта проблема не является только российской. Однако для российских компаний, на наш взгляд, вопрос мобилизации внутреннего потенциала их развития является особенно острым. Подробный анализ актуальности этой проблемы требует отдельного рассмотрения. Укажем лишь на некоторые факторы:

■ развитие российской экономики после того, как в ней сложились основные бизнес-группы (конец 1990-х гг.), пришлось на период «финансализации» мировой экономики, утверждения лозунга, что ценность компании (shareholder value) тождественна ее ценности для акционеров, а последняя исчерпывается капитализацией;

■ не просто разделение, а отрыв собственности от управления в западных странах, поданный как однозначное достижение, резкий рост объемов портфельных инвесторов и их убежденность в том, что не вовлеченность в

дела компании, а «голосование ногами» (т. е. продажа акций) в случае недовольства показателями ее рыночной капитализации является единственно правильным способом реагирования;

- избыток предложения финансов в глобальном масштабе;

- предрасположенность (с советских времен) российских как государственных, так и корпоративных структур к экстенсивному способу ведения дел, стимулировавшаяся вышеуказанной легкостью в привлечении внешнего финансирования и сырьевым характером российской экономики;

- слабые традиции системного менеджмента как на государственном, так и на корпоративном уровне, частая подмена системного подхода и решения проблем «ручным».

Освоение потенциала корпоративного управления — это часть общей проблемы совершения прорыва в развитии как российской экономики, так и общества целом. «Экономия» на этом потенциале будет означать отказ от реальной модернизации, продолжение прежнего курса, результат которого известен — самые тяжелые последствия кризиса для России в сравнении не только с развитыми, но и с ведущими развивающимися странами.

НОВЫЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ ООО!

**Подписку на 2010 г.
можно оформить:**

В РЕДАКЦИИ:

Позвонив по телефонам: (495) 739-02-13,
(499) 259-64-92;

Написав заявку в свободной форме по
электронной почте: info@ao-journal.ru.

НА ПОЧТЕ:

Оформить подписку на журнал можно в любом почтовом отделении России:
в каталоге агентства «Роспечать» — 32778;
в каталоге агентства «Книга-Сервис» — 45263.

ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ АГЕНТСТВА:

ООО «Агентство «Артос-ГАЛ» — подписка юридических лиц в Москве и регионах:
тел. (495) 603-27-31, 603-27-32

ООО «Интер-почта» — доставка курьером по Москве в офис: тел. (495) 500-00-60

ЗАО «Центр деловой литературы «Орикон-М» — подписка юридических лиц в Москве и регионах: тел. (495) 937-49-59/58

Агентство «Урал-Пресс» (московское представительство) — тел. (495) 789-86-36, 789-86-37

ООО «Агентство «Деловая пресса» — тел. (495) 962-11-11

ООО «Дельта Пост» — доставка курьером по Москве в офис: тел. 8-916-012-29-96

ООО «ЭксПресс» — тел. (495) 783-90-29, 234-23-80

