

Зачем компаниям независимые директора без МВА



Замысел статьи появился у одного из ее авторов более трех лет назад, когда он отвечал на вопросы анкеты при поступлении на программу Executive MBA в одной из зарубежных бизнес-школ. Там спрашивали о том, что именно поступающий ожидает от MBA и какие преимущества даст ему участие в данной программе. Учитывая, что у него уже был опыт работы в качестве независимого директора в ряде российских государственных и частных компаний, он и отвечал на вопросы соответствующим образом, держа в голове проблемы, с которыми ему приходилось сталкиваться. Статья, как он думал в то время, должна была называться «Зачем независимому директору MBA». (Именно на этот вопрос он фактически отвечал, заполняя анкету бизнес-школы.) А по окончании двухлетнего обучения его точка зрения изменилась, и статья обрела нынешний заголовок

Для обоснования нашей позиции в этой статье мы приведем пять доводов.

1. Наличие диплома MBA позволяет независимому директору разговаривать на одном языке с менеджментом компании. Изучив определенный набор базовых управленческих технологий, независимый директор как член совета директоров

будет иметь более ясное представление о том, как менеджеры изо дня в день с помощью этих самых технологий реализуют задачи развития бизнеса и повышения его эффективности, поставленные собственно советом директоров.

Когда разговор заходит о ценности MBA, всегда напоминают, что настоящему генеральному дирек-

тору, чтобы управлять сильными и умными людьми, просто необходимо глубоко понимать роль и ключевые компетенции каждого бизнес-процесса и, соответственно, руководителя этого процесса [1]. У генерального директора не должно быть «белых пятен» в этом понимании. Такая же логика, на наш взгляд, применима и на уровне совета директоров: члены совета должны уметь разговари-

вать с топ-менеджерами на одном языке — языке бизнеса. Тем более когда дело касается стратегического управления, чем, собственно, и занимается совет директоров.

Однако сегодня именно менеджеры — от занимающих невысокие позиции до уровня «топ» — чаще, нежели члены советов директоров, идут на МВА осваивать премудрости лидерства и организационного поведения, постигать тонкости инноваций и оптимизации бизнес-процессов, развивать свое стратегическое видение и навыки по его воплощению в жизнь, а также получать другие профессиональные компетенции. Для иллюстрации этого приведем несколько цифр.

Начиная с 2001 г. в России государственные дипломы МВА были выданы более чем 40 000 выпускников¹. Помимо этого есть еще бизнес-школы, в которых слушатели получают дипломы МВА негосударственного образца, а также зарубежные бизнес-школы.

Наличие диплома МВА обретает смысл, если его обладатель уже имеет за плечами профессиональный и жизненный опыт, навыки и компетенции, здравый ум и сильные лидерские качества.

Эти данные мы решили сопоставить с тем, какова ситуация с наличием МВА у членов советов директоров российских компаний, для чего обратились к сведениям по 150 компаниям, которые оцениваются в рамках Исследования практики корпоративного управления в России, ежегодно проводимого Российским институтом директоров [2]. Только в 33 компаниях из 150 (22%) в совет директоров входят обладатели МВА. Всего 46 директоров с МВА, 15 из которых (33%) — иностранцы. Причем в большинстве из этих



Вербицкий Владимир Константинович — первый заместитель директора Российского института директоров, независимый директор ряда российских компаний, EMBA Стокгольмской школы экономики

компаний — в 20 из 33 (61%) — МВА есть только у одного члена совета директоров. Еще в девяти компаниях (27%) по два директора имеют диплом МВА, в трех компаниях (9%) — по три обладателя МВА и всего лишь в одном совете директоров (3%) сразу четыре

человека получили МВА. В то же время из 33 компаний, члены советов директоров которых имеют МВА, только в 16 (49%) такой диплом есть у независимого директора (остальные члены совета директоров в этих компаниях, имеющих дипломы МВА, не выступают независимыми, являясь топ-менеджерами либо представителями акционеров).

Получается, что разрыв в количестве «подкованных» дипломом МВА менеджеров, с одной стороны, и членов советов ди-



Гуляев Константин Александрович — заместитель руководителя Экспертного центра Российского института директоров, кандидат экономических наук

ректоров — с другой, очень велик. Следовательно, возрастает риск недопонимания между этими участниками корпоративного управления, а без налаженных коммуникаций между менеджментом компании и ее советом директоров говорить о результативности работы последнего как органа управления будет сложно.

2. Если независимый директор имеет МВА, то он наверняка понимает, какими знаниями должны обладать топ-менеджеры для эффективного управления бизнесом компании, образно говоря «за что с них спрашивать». Этот навык по большому счету является продолжением того, что в первом доводе было названо «умением говорить на одном языке». Однако он заслуживает отдельного упоминания, поскольку от него зависит, насколько эффективно будет реализовываться одна из ключевых функций совета директоров как органа корпоративного управления — контроль за деятельностью менеджмента компании.

Здесь глубокое владение инструментарием управленческих тех-

Рисунок 1

Какими категориями оперирует независимый директор или что его заботит в первую очередь?

| Независимый директор — эксперт | Независимый директор — управленец |
|---|--|
| Инвестиционная привлекательность Независимость Транспарентность Процедуры Коммуникации Капитализация Макроэкономика | Эффективность Конкурентоспособность Инновационность Профессионализм Бизнес-процессы Результаты Стоимость бизнеса Микроэкономика |

нологий необходимо совету директоров для постановки задач таким образом, чтобы команда менеджеров смогла, следуя системе И. Адизеса, сгенерировать идею, организовать ее реализацию и наладить управление этим процессом, интегрируя в него все необходимые компетенции и профессиональные навыки для достижения максимальной эффективности. Совет директоров, на наш взгляд также, подобно лидеру в терминах И. Адизеса, должен обладать разносторонними способностями: в его суммарном RAЕI-коде не должно быть прочерков².

3. Наличие у независимого директора знаний МВА позволяет ему с полным пониманием всех процессов участвовать собственно в управлении бизнесом компании, а не выступать просто внешним экспертом. Позиции такого эксперта или

независимого директора — эксперта, с одной стороны, и независимого директора — управленца — с другой, имеют разную специфику. Образно говоря, независимый директор — эксперт знает, что нужно делать в теории, а независимый директор — управленец — как это реализовать на практике. Во многом развитию последнего навыка способствует анализ и осмысление большого количества бизнес-кейсов, на которых, как правило, построены программы МВА (рис. 1).

Конечно, речь идет не о противопоставлении этих двух ролей независимого директора. Мы считаем, что они должны взаимно дополнять друг друга, необходим некий рефрейминг — переосмысление роли независимого директора, позволяющее взглянуть на компанию с разных сторон и расширяющее границы позитивно-

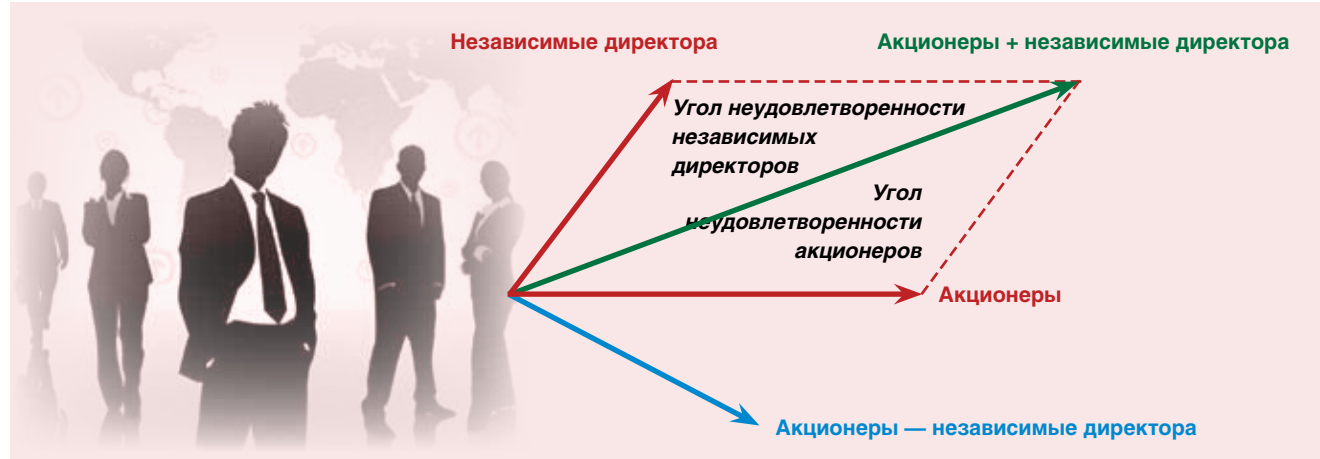
го влияния на ее деятельность со стороны совета директоров.

При этом не следует забывать, что наличие диплома МВА само по себе может ничего не значить и обретает смысл лишь в том случае, если его обладатель уже имеет за плечами профессиональный и жизненный опыт, навыки и компетенции, здравый ум и сильные лидерские качества. По мнению Й. Риддерстрале и К. Нордстрема, профессоров Стокгольмской школы экономики и авторов книги «Бизнес в стиле фанк», «программа МВА — не более чем инструмент для музыканта: хорошему артисту инструмент помогает проявить все свои умения и таланты, посредственному — скрыть незначительные огрехи, а бездарю — не поможет, только выявит его несостоятельность...».

4. МВА учит коллективной работе и умению действовать сообща, ориентирует на достижение максимального командного результата. Знания и практические навыки, получаемые в ходе обучения на МВА, помогают в преодолении недоразумений и конфликтов между членами команды из-за различий приоритетов, интересов, темпов и методов работы каждого из них. Даже дипломная работа выпускниками МВА зачастую выполня-

Рисунок 2

Компромисс в совете директоров в формате векторной алгебры



ется в парах, почти как в стиле работы И. Ильфа и Е. Петрова.

Без таких навыков взаимодействия добиться действительно эффективной работы совета директоров, который есть коллегиальный орган управления, на наш взгляд, очень сложно. Проблема усугубляется еще и тем, что большинство независимых директоров по своей природе индивидуалисты.

Например, для выстраивания нормальной работы впервые созданного совета директоров в крупнейшей российской угольно-энергетической компании, по словам его председателя С. Шекшня, профессора предпринимательского лидерства международной школы бизнеса INSEAD, потребовалось полтора года [3]. На начальном этапе, несмотря на высокий профессионализм, авторитет и зрелость членов совета директоров, их поведение на заседаниях определялось самолюбленностью, что приводило к «срабатыванию классических механизмов психологической защиты — прерыванию оппонента, чтобы высказать собственную позицию по второму и даже по третьему разу, невербальным выражениям раздражения и даже к традиционному российскому ору».

У большинства этих людей почти отсутствовал опыт работы в советах директоров, поэтому у них были очень разные представления о том, что они должны были делать, да к тому же все они были успешными профессионалами в своей области. «Как часто случается с успешными людьми, — пишет С. Шекшня, — они считали, что открыли волшебную формулу успеха, которая работает везде. Например, один из директоров был убежден, что добиться результатов лучше всего можно, если ставить перед людьми повышенные задачи, поэтому ему было очень трудно воспринять подход, основанный на систематической организации работы. Другой член совета ди-



Волков Андрей Евгеньевич
Ректор Московской школы управления «Сколково»,
член СД ОАО «АК „Транснефть“»

МВА как институт фактически доформил профессию управленца. Конечно, управлением люди занимались столько, сколько существует человеческое сообщество, но профессионализация случается тогда, когда возникает язык и система подготовки. Вот почему МВА, который порой справедливо критикуют, — столь важный элемент профессиональной управленческой деятельности. Он превратил управление из персонального искусства в профес-

сию. Но на современном этапе работа члена совета директоров помимо профессионального языка и определенной стилистики коммуникации, на что справедливо указывает Станислав Шекшня, требует совместного конструирования будущего компании. Это интеллектуальный вызов для совета директоров. Речь идет об интеллектуальной компетенции коллективного мысленного конструирования перспектив компании. И такой вызов нельзя целиком переложить на плечи менеджмента. Уровень сложности бизнеса в современном мире таков, что просто оценить и одобрить/отклонить предложение менеджмента уже недостаточно. Вот почему будущее программы МВА лежит в обучении такой конструктивной работе мышления, а не только в обучении стандартному пакету из языков финансов, учета, корпоративного права, маркетинга и др. Можно сказать, что работа коллективного управления ставит перед МВА-стандартом и МВА-программами новую планку, к которой уже двигаются современные передовые бизнес-школы.

ректоров был твердым сторонником управления силами комитета и проталкивал эту идею при любой возможности».

Благодаря выстраиванию председателем совета директоров «рабочих альянсов» с каждым из директоров — отношений, основанных на взаимном доверии и уважении, — в распоряжении этого совета появились основные элементы для создания эффективного органа корпоративного управления: «группа специалистов в разных областях, атмосфера доверия, общая концепция и комплекс критериев успеха, три основных приоритета на год, принципы деятельности, оформленные ожидания того, что должны делать директора, и система оценки и вознаграждения». «Хотя

некоторые были недовольны тем, что они считали неповоротливостью, — говорит С. Шекшня, — члены совета директоров начали признавать индивидуальные различия и необходимость уважать их, чтобы принять коллективные решения».

Если взглянуть несколько шире на проблему достижения компромисса в рамках совета директоров, где мнения могут расходиться, то графически ее можно представить с использованием элементов векторной алгебры. Главная проблема, на наш взгляд, заключается в способности и готовности всех участников процесса (акционеров, менеджмента, независимых директоров) «наступить на горло собственной песне» и смириться с объек-

тивностью так называемых углов неудовлетворенности ради достижения суммарного результата. Как гласят законы математики, именно в этом случае результат будет максимальным и, по идее, должен устраивать всех (рис. 2).

Эта статья, к слову сказать, изначально задумывалась одним из ее авторов как индивидуальный проект. Однако после обучения по программе MBA его позиция изменилась, и статья в итоге увидела свет как результат слаженной, но не простой работы соавторов.

5. Акционеры, заинтересованные в привлечении независимых директоров, уже осознают актуальность наличия MBA у кандидатов на эту роль. Пусть пока и не все. Работая над этой статьей, свою задачу мы видели в привлечении внимания к актуальности рассматриваемых нами вопросов и в продвижении идеи повышения профессионализма членов советов директоров. И мы рады, что не одиноки не только в осмыслении обсуждаемой здесь проблемы, но и в ее решении на практике. Описываемые

нами идеи уже стали воплощаться в жизнь, причем на государственном уровне. С осени 2012 г. Росимуществом (ФАУГИ) расширен перечень критериев отбора кандидатов для работы в советах директоров крупнейших компаний с государственным участием (так называемый список 91-р). Теперь независимому директору в качестве подтверждения его ключевых компетенций следует иметь квалификацию, сертификат или диплом из следующего списка: ACCA, CFA, CPA, DBA, DipIFR, IoD Chartered Director, MBA. А ключе-



Белова Анна Григорьевна

Заместитель декана Высшей школы менеджмента НИУ Высшая школа экономики, председатель Совета директоров ОАО «Российская венчурная компания», член Совета директоров ОАО «Международный аэропорт Шереметьево», член Наблюдательного совета ОАО «Россельхозбанк»

Ежегодная сессия Всемирного экономического форума в 2013 г. открылась дискуссией о будущем регионов и стран в условиях значительного числа неопределенностей — политических, экономических, религиозных. «Быть гибким — значит уметь адаптироваться к меняющимся условиям, противостоять неожиданным шокам и восстанавливаться после них, продолжая при этом преследовать критически важные цели развития», — заявил основатель форума Клаус Шваб на пресс-конференции в преддверии саммита в Давосе. Тема форума «Гибкий динамизм» (Resilient Dynamism) ясно свидетельствует в пользу того, что большинство сложившихся регуляторных принципов, стандартных подходов и многолетних практик управления как на уровне государств, так и на уровне корпораций в сегодняшних условиях перестало эффективно работать и требует серьезной настройки или коренного пересмотра.

Не стали исключением и базовые подходы к корпоративному управлению. Темы постановки задач и обеспечения эффективного стратегического развития и управления формированием креативных стратегий, обеспечивающих высокую адаптивность бизнеса в условиях быстро меняющейся внешней среды, новых моделей управления корпоративными рисками и создания эффективных систем внутреннего контроля сегодня выходят на передний план. Качество решения этих наиболее актуальных для собственника проблем в определяющей степени зависит от уровня профессионализма как менеджмента компании, так и членов ее совета директоров. Поэтому для обеспечения устойчивого и конкурентоспособного развития компаний, формирования новых эффективных систем контроля и управления рисками в сегодняшних условиях требуются новые профессиональные компетенции.

Поднятую авторами тему я предложила бы рассматривать шире. Проблема не в наличии или отсутствии степени MBA у того или иного независимого директора. С моей точки зрения, MBA сегодня — это базовый желательный, но недостаточный для успеха навык. Ключевой вызов — в изменении в следующие 20 лет базовой экономической парадигмы, которое должно повлечь за собой изменения требований к подготовке и развитию базовых компетенций.

Я считаю, что сама программа MBA, ее структура и качество требуют серьезного переосмысления. В сегодняшнем виде она не соответствует изменившимся потребностям рынка, и ее выпускники откровенно проигрывают новой генерации креативных менеджеров, не обремененных грузом стандартизованных темплейтов.

Попробую пояснить свой тезис. Начавшийся в мире в конце 90-х годов рост большинства экономик обусловил спрос на администраторов и управленцев многочисленных формирующихся и развивающихся бизнесов. При этом основными востребованными компетенциями были не креативность или умение создать что-то уникальное, а в основном

выми сферами, в которых член совета директоров должен обладать компетенциями, называющимися стратегическое планирование, аудит, кадры и вознаграждения, корпоративное управление, модернизация производства и инновации, финансы и инвестиции.

Таким образом, государство справедливо, на наш взгляд, при прочих равных условиях отдает предпочтение в реализации задач повышения качества корпоративного управления и роста

эффективности деятельности госкомпаний профессионалам с дипломами МВА.

ПЭС 13065/18.02.2013

Примечания

1. По данным Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО) на середину 2012 г.

2. РАЕI-код — это сочетание четырех ключевых управленческих функций, без которых невозможно успешное функционирование организации: производство результатов — (P)roducing, администрирова-

ние — (A)dministrating, предпринимательство — (E)ntrepreneuring и интеграция — (I)ntegrating [4].

Литература

1. http://www.execmba.ru/about_business_school/statia%20VA.

2. <http://rid.ru/issledovaniya/issledovaniya>.

3. Шекшня С. Общими усилиями. World Business. 2007 (июнь).

4. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

стандартные типовые навыки администрирования растущих за счет общеэкономической ситуации компаний. Действительно, в условиях достаточно хорошо прогнозируемой экономики типовые решения и темплейты стандартных цепочек типа «взял кредит или вышел на IPO, расширил производство, увеличил сбыт, вернул кредит и заработал прибыль» работали великолепно. Однако высокие темпы развития бизнеса и сопутствующих подсистем управления, в том числе системы корпоративного управления, определялись в значительной степени стабильной и благоприятной экономической конъюнктурой.

Это естественным образом закрепило сформировавшийся запрос в университеты и бизнес-школы на подготовку студентов, менеджеров, CEO и в том числе независимых директоров, способных адекватно удовлетворять сложившимся стандартизованным требованиям и обладающих формализованным набором навыков. Однако, как только внешняя рамка принципиально изменилась, степень прогнозируемости упала, а количество рисков выросло на порядок, данный набор компетенций перестал обеспечивать гарантированно благополучный результат. Конкурентоспособность бизнеса и способность устойчиво развиваться, собственно то, что в основном интересует собственника и для чего он привлекает независимого директора, сегодня уже обеспечивается не столько качественным управлением, сколько комбинацией опережающего стратегического видения и умения принимать нестандартные решения. И совершенно не исключено, что по этим критериям независимый директор с дипломом МВА легко проиграет креативному практику без специального образования.

Я считаю, что в области компетенций в следующие 20 лет опережающими темпами будет расти спрос на способность увидеть раньше других новую уникальную возможность, найти нестандартное реализуемое решение, создать новое качество/продукт. Поэтому важнейшей целью образования должен стать переход от массовой подготовки специалистов по типовому администрированию к массовой подготовке будущих предпринимателей и директоров, способных нестандартно мыслить и создавать.

Этот новый вызов задает новый набор требований как к институтам, занимающимся подготовкой специалистов, так и к учебным пособиям и образовательным методикам. По сути, сегодня мы вплотную подошли к необходимости смены целеполагания как в высшем, так и в бизнес-образовании. Сложившаяся экономическая ситуация и текущие вызовы требуют перенести фокус от выработки стандартизованных навыков решения сформулированных задач к развитию способностей генерировать идеи, ставить новые задачи и потом их решать. Пока трудно сделать оценку объемов и глубины предстоящих изменений, но необходимость движения в этом направлении очевидна.

Символично, что сегодня наиболее эффективной, глубоко методически проработанной и востребованной бизнес-программой является программа «Master of Business Administration». И в самом названии этой программы звучит основная идея — научить администрировать бизнес. Я думаю, что пришло время переработать эту программу, дополнить ее рядом методик для обучения и развития навыков нестандартного анализа, изобретательства и креативности.

А пока я бы посоветовала собственникам бизнеса и руководителям кадровых служб и комитетов по номинациям пересмотреть стандартные подходы к подбору персонала на основе анкет, дипломов об образовании и резюме. В сегодняшних условиях ключевыми должны стать личные интервью, в ходе которых можно выявить способность претендентов нестандартно мыслить, генерировать решения, добиваться результатов в разных сложных ситуациях и уметь делать это не один раз.