

▲ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ



Беликов И.В.

*Руководитель Российского
института директоров (РИД),
член советов директоров
ряда российских компаний*

Эффективный
совет директоров:
новый
взгляд

Эффективный совет директоров: новый взгляд

Часть 1

Управление бизнес-процессами глобализировалось. Внутренние документы компаний различных стран, описывающие функции органов управления и правовые нормы, регулирующие их деятельность, все больше унифицируются. Однако при внешнем сходстве содержание работы управленческих органов компаний разных стран часто очень сильно различается.

Рассмотрим в качестве примера роль совета директоров в управлении публичной компанией. Модель совета как органа, осуществляющего контроль и надзор за деятельностью компании и ее менеджмента, заимствованная из практики стран с развитыми рынками, юридически полностью воспроизведена в России. Однако в реальности в подавляющем большинстве публичных российских компаний советы директоров занимают намного более скромное место в процессе управления. На практике реальная власть принадлежит контролирующим акционерам и менеджменту (что часто совпадает). А советы играют преимущественно второстепенную роль, рассматривая и формально утверждая планы деятельности компаний и результаты их выполнения. Такая ситуация характерна для большинства стран с развивающимися рынками. Однако в данной статье мы ограничим наш анализ ситуацией в России.

Расхождение между формальными полномочиями органов управления и контроля

и реальным процессом их функционирования всегда создает серьезные риски и снижает эффективность управления. Однако для устранения или хотя бы смягчения этого разрыва требуется понимание причин его возникновения и сохраняющейся устойчивости. Неправильное понимание этих причин порождает неправильные рецепты их решения и ведет лишь к усугублению проблемы.

Совет директоров: основы модели

В англо-американской модели корпоративного управления, ставшей доминирующей во всем мире, право совета директоров на осуществление стратегического управления и контроля органично вытекает из отношений собственности, сложившихся в их публичных компаниях, а также разделения права собственности на активы и управления ими.

Западные публичные компании, как правило, имеют **распыленную** структуру собственности. В большинстве этих компаний нет не только контролирующего, но, очень часто, даже значимого крупного акционера (владеющего более 10% акций, а нередко — даже 5%). Объем акций, находящийся в собственности менеджеров, очень незначителен. Неудивительно, что в этой ситуации совет директоров рассматривается как орган, представляющий интересы всех акционеров и потому обладающий правами контроля за деятельностью менеджмента, включая утверждение важнейших решений, оценку работы, определение вознаграждения менеджмента и принятие решения по замене менеджмента в случае, если компания показывает неудовлетворительные результаты. Распыленная структура акционерного капитала определяет и механизм избра-

ния членом советов директоров: он выстроен таким образом, чтобы не допустить их зависимости от какой-то одной группы акционеров.

В этих странах можно видеть многочисленное сообщество высших менеджеров, постоянно пополняемое выходцами со всего мира, внутри него существует очень высокий уровень конкуренции. В этом сообществе сложился высокий уровень профессиональной культуры, опирающийся на развитую инфраструктуру и среду профессионального общения (многочисленные высокопрофессиональные периодические издания по менеджменту и корпоративному управлению, влиятельные профобъединения, многочисленные исследовательские центры, конференции, ведущие мировые бизнес-школы и т. п.). Высокий профессионализм этого сообщества подтверждается большим числом компаний — мировых лидеров, компаний-инноваторов, компаний с оригинальными управленческими моделями.

Лишь один, но очень показательный пример: за последние 50 лет все революционные инновации в области бизнес-моделей были осуществлены в США.

У советов директоров западных компаний есть широкий выбор кандидатов на замену топ-менеджерам, показывающим результаты, не удовлетворяющие акционеров. Высокая ликвидность фондового рынка позволяет акционерам легко выходить из капитала компаний, результатами деятельности которых они недовольны. Судебная система этих стран позволяет принимать независимые и достаточно эффективные решения в отношении споров акционеров, привлекать менеджмент и членов советов к реальной ответственности за злоупотребления и недобросовестность в исполнении своих обязанностей.

Неудивительно, что в этих условиях основной функцией советов директоров считается общий надзор и контроль за деятельностью менеджмента. Логика этого подхода заключается в том, что **в случае плохих результатов деятельности компании совет должен заменить менеджмент** (благо у него есть широкий выбор), **а не погружаться в решение проблем вместе с менеджментом**. Хотя в последние годы общим трендом стало увеличение времени, которое члены советов директоров западных компаний тратят на выполнение своих обязанностей, чрезмерная их активность воспринимается с опаской, как риск вмешательства в сферу компетенции менеджмента («члены совета должны совать свой нос в дела компании, но не руки»).

Советы директоров в России: превратности модели

Отношения собственности в публичных российских компаниях и среда, в которой они работают, очень сильно отличаются от тех, которые характеризуют публичные компании западных стран.

Все российские публичные компании характеризует очень **высокая концентрация собственности**, способность одного или небольшой группы акционеров определять состав совета директоров, возможность изменять его состав в любой момент.

Основные акционеры российских компаний глубоко вовлечены в процесс управления, вплоть до прямого участия в принятии оперативных решений. Они самым тесным образом взаимодействуют с менеджментом своих компаний и, как правило, устанавливают с ним тесные неформальные отношения, чему очень способствует крайняя противоречивость правового регулирования.

Очень важной характеристикой среды, в которой ведут свою деятельность российские компании и их основные акционеры, является низкий уровень доверия в обществе в целом и в бизнес-среде в частности. Российская судебная система неэффективна в обеспечении справедливого разрешения акционерных конфликтов, противодействию корпоративному рейдерству, во взыскании с менеджмента и членов советов убытков в случае злоупотреблений.

Неудивительно, что в условиях высокой концентрации собственности публичных российских компаний их основные акционеры считают, что с экономической точки зрения право реального контроля за деятельностью компании принадлежит им, а не советам директоров. В их глазах формально-юридическое право советов на осуществление надзора и контроля не имеет оснований с точки зрения характера отношений собственности в этих компаниях. С учетом состояния общей среды ведения бизнеса российские мажоритарные акционеры рассматривают передачу реальных функций контроля и надзора за деятельностью своих компаний советам директоров как существенный риск. В результате практика большинства советов директоров носит формальный характер, набор используемых ими инструментов и технологий очень ограничен. Члены советов директоров, как правило, хорошо понимают эти ограничения, их причины, что соответствующим образом отражается на степени их активности. Активность отдельных энтузиастов не меняет общей картины.

Освоение основ западной передовой практики корпоративного управления, принципов формирования и организации работы советов директоров растущим числом крупных российских компаний с конца 1990-х и до конца 2000-х

годов опиралось на **заинтересованность их контролирующих акционеров в повышении рыночной капитализации** своих компаний. Однако даже в этот период этот фактор не привел к превращению советов директоров в органы, осуществляющие реальный контроль за деятельностью компаний. Одна из причин этого — очень краткосрочная ориентация основной массы зарубежных портфельных инвесторов на российском фондовом рынке; определяющее влияние на их поведение макроэкономических, политических факторов, движения цен на сырьевые товары. Кроме того, в условиях общей высокой привлекательности развивающихся рынков, быстрого роста российской экономики освоение даже ограниченного набора элементов организации работы советов директоров по англо-американской модели (избрание нескольких независимых директоров, создание комитетов совета, принятие ряда внутренних документов) приносило хороший результат в виде быстрого роста капитализации.

Но с конца 2000-х годов перспектива роста рыночной капитализации практически утратила в глазах контролирующих акционеров российских компаний свое значение в качестве фактора, стимулирующего к повышению роли советов директоров в силу следующих причин:

- стагнация российской экономики, снижающая ее инвестиционную привлекательность для западных инвесторов;
- снижение спроса на инвестиции со стороны самих российских компаний;
- резкое сокращение возможностей для роста капитализации за счет выхода на западные рынки капитала;

- возрастание рисков рейдерской экспроприации собственности;
- внутривнутриполитические ограничения на переход контроля над крупными российскими компаниями к зарубежным инвесторам.

По нашему мнению, в обозримой перспективе нет оснований ожидать, что заинтересованность российских контролирующих акционеров в росте капитализации своих компаний будет драйвером передачи ими советам директоров реальных функций надзора и контроля. Также нет оснований ожидать качественного снижения концентрации собственности в российских компаниях. В большом числе крупнейших компаний с госучастием сохранению нынешней роли советов директоров способствует практика формирования прочных персональных отношений их топ-менеджмента с представителями высшего политического руководства

Очень важным фактором, способствовавшим освоению крупными российскими компаниями западной передовой практики корпоративного управления, принципов формирования и организации работы советов директоров, начиная с 2000 года является деятельность органа регулирования фондового рынка, сначала ФКЦБ-ФСФР, а затем Банка России. В последние годы, по нашей оценке, этот фактор стал основным. Однако сохранение высокой концентрации собственности в российских публичных компаниях, снижение экономического интереса их контролирующих акционеров к передаче советам директоров значительного объема реальных контрольных полномочий, растущие опасения в отношении рисков такой передачи ограничивает результативность воздействия регуляторного

фактора. Дальнейшее наращивание давления регулятора на негосударственные компании с целью принуждения их контролирующих акционеров к передаче реальных контрольных полномочий советам директоров чревато риском расширения практики имитации работы советов в ключевых сферах их ответственности.

Профессиональное развитие менеджмента как ключевая функция совета директоров

В сложившейся ситуации, на наш взгляд, чтобы существенно расширить свое участие в стратегическом управлении, надзоре и контроле за деятельностью менеджмента, советам директоров российских компаний необходимо доказать контролирующим акционерам свою способность содействовать созданию экономической ценности. Советы могли бы сделать это путем активной реализации функции профессионального развития менеджмента компаний в сферах, которые формируют долгосрочные конкурентные преимущества и повышают устойчивость компаний, с фокусировкой на нестандартных подходах к пониманию и решению проблем. С этой целью члены советов директоров должны освоить и активно использовать новые эффективные практики, технологии и инструменты анализа управленческих проблем и поиска их решений.

Успешная реализация советами этой функции поможет им сформировать авторитет в глазах контролирующих акционеров, дать последним серьезные основания для реального вовлечения советов в управленческий процесс, наполнения контрольно-надзорной функции советов реальным содержанием. Она также могла бы заложить основы

для значительно более содержательного сотрудничества советов с менеджментом в качестве совокупной управленческой команды компании. В рамках функции профессионального развития менеджмента взаимодействие контролирующих акционеров, менеджмента и членов советов будет осуществляться на более комфортной для акционеров психологической основе.

Что может побудить контролирующих акционеров российских компаний, по крайней мере их часть, отойти от прежней опоры исключительно на менеджмент как единственный источник создания стоимости и драйвер развития?

На наш взгляд, таким фактором является все более очевидная неэффективность такой модели, ее нарастающая неконкурентоспособность.

- ▲ *Уровень вознаграждения топ-менеджеров большого числа крупных российских компаний достиг, а в немалом числе случаев и превысил уровень вознаграждения руководителей компаний с развитых рынков. Например, согласно результатам проведенного в 2016 году исследования Spencer Stuart по Выручке российским компаниям (включенным в рейтинг RAEX-600 за 2015 год), исключая крупнейшие госкомпании и госкорпорации (Роснефть, Газпром, Сбербанк, РЖД, Транснефть, Ростехнологии и др.), Вознаграждение их гендиректоров на 47% выше американских.*

При этом российские компании все больше отстают от компаний развитых стран и растущего числа компаний с развивающихся рынков в ключевых сферах.

Вот лишь некоторые примеры, характеризующие низкое качество менеджмента в российских компаниях (по данным исследований 2015–2016 гг.): доля компаний с сетевым управлением и гибкими корпоративными системам в мире в целом — 61%, в России — 36%; соответствие программ подготовки лидеров стратегическим целям в мире в целом — 61%, в России — 36%; охват программами подготовки управленческого развития менеджеров низшего и среднего уровня в мире в целом — 42%, в России — 18%; последнее место из 28 стран по готовности персонала к взаимодействию с коллегами в рамках межфункциональных команд; 80% российских компаний не ведут никакой аналитики в сфере управления человеческими ресурсами. В рейтинге самых технологичных компаний мира по итогам 2016 года Россия представлена одной компанией («Магнит»), таким же числом, как и Саудовская Аравия, Чили. В рейтинге 50 самых инновационных компаний мира по итогам 2015 года, составленном Fast Company, нет ни одной российской компании, но есть компании из Малави, Чили, по несколько компаний из Китая и Индии. В рейтинге 50 самых инновационных компаний мира по итогам 2015 года, составленном Boston Consulting Group, также нет ни одной российской компании.

Очень показательными являются результаты **европейской премии качества (EFQM)**, самой престижной европейской награды за достижение совершенства в бизнесе (качество бизнес-процессов, системы управления), присваиваемой с 1992 года. Активное участие в ней, в числе победителей, лауреатов, финалистов ведущих европейских компаний понятно. Но для нас особенно поучительны сравнительные результаты участия в этой пре-

мии турецких и российских компаний. За период 1992–2016 годов победителями и лауреатами этой премии были 22 турецкие компании и организации, а 9 стали финалистами. За тот же период победителями и лауреатами стали всего две российские компании и организации — Ставропольский аграрный университет (3 раза) и АО «Медицина», а финалистами — три: Лукойл-Пермнефтеоргсинтез, Санкт-Петербургский водоканал, Ставропольский аграрный университет.

Практические последствия такого отношения к качеству управления не вызывают особого удивления. По показателю производительности труда в 2013 году (в долл. США в ценах 2013 года с поправкой на ППС), по данным Conference Board и Eurostat, Россия находилась на 42-м месте, ниже не только практически всех европейских стран, но и Турции, Тринадада и Тобаго. По данным ОЭСО, по показателю доли ВВП в расчете на один час работы в текущих ценах, по итогам 2015 года, Россия соответствует 36-му месту, ниже Турции и Чили и чуть выше Мексики, что ниже ее показателя в 2014 году. За период 1991–2012 годов Россия повысила производительность труда примерно на 30%, а Китай в семь раз. По расчету разных экспертов, производительность труда в России ниже соответствующего показателя развитых стран от 4 до 10 раз.

Справедливости ради стоит отметить, что очень большая доля ответственности за такие «достижения» лежит на неблагоприятной среде ведения бизнеса в России. А очень высокий уровень оплаты топ-менеджеров крупных российских компаний во многом является «платой за риск» руководства компаниями в российских условиях. Наглядной иллюстрацией этих рисков могут слу-

жить случаи с такими топ-менеджерами, как В. Баумгартнер («Уралкалий»), Е. Додд («Русгидро»), М. Слободин («Вымпелком») и аналогичные.

Бизнес-процессы во всем мире в растущей степени определяются факторами, бросающими еще более серьезные вызовы сложившейся практике управления российскими компаниями. К их числу относятся такие, как резкое возрастание ценности человеческого капитала и коллективного опыта, значимость учета психологических аспектов управленческих процессов, открытость к информации извне и способность поощрять необычные взгляды и идеи, важность профессиональной рефлексии.

В способности привлечь внимание контролирующих акционеров к этим факторам, активно помочь формированию соответствующих качеств у топ-менеджеров и заключается шанс для советов директоров наших компаний стать реально значимым компонентом управленческих процессов.

На наш взгляд, неперспективной является идея повышения вклада совета директоров в развитие публичных компаний за счет реализации модели «предпринимательского совета». Этот термин обозначает совет, члены которого сами предлагают конкретные бизнес-идеи и проекты, очень активно влияют на их реализацию, вплоть до участия в управлении ими. Такая модель совета распространена в стартапах и компаниях на ранней стадии (стадия «младенчество» по И. Адизесу). Однако на продвинутых этапах жизненного цикла компании вмешательство в компетенцию менеджмента, фактическая подмена его функций, в том или ином объеме, ведут к размыванию ответственности за общие результаты деятельности компании, возникновению конфликтов интересов.

Стадия профессионального менеджмента в компании требует и профессионального совета директоров. Вклад совета директоров крупной российской компании в создание экономической ценности должен заключаться прежде всего в функции профессионального развития менеджмента с постепенным расширением реального надзора и контроля.

К числу наиболее важных сфер управления, в которых советы директоров российских компаний должны реализовать функцию профессионального развития менеджмента, на наш взгляд, относятся следующие:

- Стратегическое планирование, создание и развитие конкурентоспособности.
- Создание и развитие человеческого капитала компании.
- Управление рисками и внутренний контроль.

Что может сделать совет директоров для профессионального развития в ключевых сферах управления? Ответ на этот вопрос читатели найдут в следующем номере журнала.