

▲ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ



Беликов И.В.

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

Эффективный совет директоров: новый взгляд

Часть 2

В предыдущей статье¹ мы показали, что в условиях современного состояния дел в российских компаниях одна из основных задач их советов директоров лежит в области обеспечения профессионального развития менеджмента. Рассмотрим, как эта задача может быть реализована в практике.

Стратегическое планирование, создание и развитие конкурентоспособности

В соответствии с рекомендациями международной передовой практики корпоративного управления, в рамках функции контроля и надзора за реализацией стратегии компании члены совета директоров должны концентрировать свое внимание на анализе обоснованности стратегии на этапе ее обсуждения, а после ее принятия — на анализе результатов достижения поставленных целей и конкретизирующих их показателей, на соответствии реализуемых и предлагаемых новых проектов утвержденной стратегии.

Очень часто эти обсуждения носят технический характер. Внимание концентрируется на деталях (набор контрольных показателей, их плановые значения, причины отклонений фактических результатов от плановых, аргументы в пользу их корректировки и т. п.), в то время как обоснованность стратегии с точки зрения важнейших

¹ Начало см. в № 3 (154) за 2017 год.

тенденций и инноваций, определяющих направления развития глобальных и национальных рынков и отраслей, общая логика стратегии и действий менеджмента не получают необходимого внимания.

В рамках функции профессионального развития менеджмента в сфере стратегии, создания и конкурентоспособности члены совета должны стремиться к формированию у менеджмента способности по-новому видеть бизнес компании и среду, в которой она действует. Как сказал бывший руководитель группы стратегического планирования «Шелл» **А. де Гиус**,

«планирование существует не для того, чтобы делать планы, а для того, чтобы менять идеи».

Возможный набор подходов и тем, которые помогут сформировать у менеджмента системный взгляд на бизнес компании и ее окружение, увидеть в них новые возможности, может быть разным. Он определяется профессиональным опытом и знаниями членов совета.

На наш взгляд, членам совета полезно сфокусировать свое внимание на следующих аспектах:

Бизнес-модель компании как интегральный показатель эффективности, конкурентного преимущества и устойчивости компании. В рамках осмысления деятельности компании в категориях бизнес-модели как инструмента связи производственно-технических решений с нужными экономическими результатами члены совета и менеджмент могут совместно сформулировать ответы, например, на следующие вопросы:

- Что представляет собой бизнес-модель компании, заложенная в действующую стратегию?

- Насколько обеспечен для компании дифференцированный доступ к ключевым ресурсам, требующимся для действующей бизнес-модели?
- Насколько успешно создаются в рамках действующей бизнес-модели внутрифирменные процессы, направленные на создание стоимости для потребителя, но трудные для повторения конкурентами?
- Насколько существующая система вознаграждения менеджмента и сотрудников соответствует действующей бизнес-модели?
- Какие тренды в нашей среде ведения бизнеса имеют для нас особое значение? Они усиливают или минимизируют недостатки и преимущества бизнес-модели нашей компании?

Способность менеджмента организовать в компании процесс не только создания собственных инноваций, но и воспроизведения («имитации») инноваций, заимствованных извне. Авангард теоретиков и практиков бизнеса уже преодолел представление о заимствовании инноваций как о чем-то предосудительном и недостойном внимания. Процитируем **О. Шенкара**, главу совета Ford Motor Company по управлению глобальным бизнесом:

«Имитация — это стратегия, которая не просто согласуется с инновацией, но необходима для концентрации и эффективного использования инновационных способностей <...> Необходим систематический, последовательный подход к имитации как к части стратегии компании».

Исследование распределения выгод от внедрения инноваций в американской экономике за 1948–2001 годы показало, что компании-инноваторы получили только 2,2% приведенной стоимости своих инноваций. В мире уже давно утвердился термин «компании-инноваторы», обозначающий компании, успешно и экономически эффективно интегрирующие скопированные элементы с изобретательностью и знанием контекста. Так же как утвердился широкий подход к отбору объектов копирования — ими могут стать продукт, процесс, процедура или бизнес-модель.

В рамках обсуждения этого направления деятельности члены совета и менеджмент могут совместно сформулировать ответы, например, на следующие вопросы:

- Существует ли в компании политика целенаправленного анализа и отбора извне новых продуктов, услуг, процедур, процессов, моделей и идей? Насколько такая политика соответствует стратегии компании и используемой ею бизнес-модели?
- Что делается в компании для формирования культуры и установок, которые не только принимают, но и ценят и поощряют заимствования и имитации так же, как и собственные инновации?
- Откуда за последние пять лет в отрасли и компанию поступали новые идеи, которые привели к созданию новых продуктов, услуг, процедур, процессов, моделей?
- Как принципы мотивации менеджмента и персонала поощряют политику заимствования и освоения новых продуктов, услуг, процедур, процессов, моделей и идей?

Последствия для бизнеса компании глобальных тенденций в области использования «больших данных» и информационных и интернет-технологий.

В рамках обсуждения потенциальных возможностей, создаваемых для бизнеса компании как в рамках вышеуказанных, так и других направлений, связанных с использованием информационных и интернет-технологий, члены совета и менеджмент могут совместно сформулировать ответы на следующие вопросы:

- Какую экономическую ценность для компании может создать работа по централизованному накоплению, хранению и обработке данных о бизнесе компании (внутренних и внешних его сторонах), освоению технологии «больших данных»?
- Какова динамика использования в отрасли информационных технологий для интеграции бизнес-процессов и бизнесов компаний, создания новых товаров/услуг и способов их доставки, сквозных процессов от заказа, проектирования и производства до сбыта и обслуживания, формирования экосистем бизнеса?
- Как менеджмент оценивает экономическую ценность использования этого опыта в нашей компании?
- Какую экономическую ценность для компании может создать персонализация взаимоотношений с ее клиентами?
- Какие примеры персонализации отношений с клиентами нашей отрасли или смежных есть за рубежом?
- Какие технические и организационные возможности есть у компании для такого подхода к клиентам?

Целесообразность и возможности компании предлагать впечатления как новый вид экономического предложения («экономика впечатлений»).

Обостряющаяся конкуренция побуждает компании искать новые способы формирования своей уникальности. Одним из направлений этих поисков стало формирование экономического предложения потребителям, в котором устойчивые эмоциональные впечатления клиента от взаимодействия с компанией составляют главную или очень существенную составляющую. Основой для растущего внимания компаний различных отраслей к этому направлению являются новые возможности информационных технологий по созданию сильных позитивных впечатлений у потребителей в процессе взаимодействия с ними и предложения им своих товаров и услуг, по массовой персонализации предложения компаний по цене, близкой к стандартному предложению.

В рамках перспектив использования принципов «экономики впечатлений» в деятельности компании члены совета и менеджмент могут совместно сформулировать ответы на следующие вопросы:

- Какую экономическую ценность для компании может создать использование концепции «экономика впечатлений» в отношениях с ее клиентами?
- Какие технические и организационные возможности есть у компании для такого подхода к клиентам?
- Что из зарубежного и российского опыта в отношениях с клиентами нашего профиля можно применить в нашей компании?

Создание и развитие человеческого капитала компании

Качество человеческого капитала все больше воспринимается в мире как главное конкурентное преимущество компаний. Содействие со стороны совета директоров профессиональному развитию менеджмента в вопросах стратегического развития и конкурентоспособности само по себе является вкладом в развитие человеческого капитала компании (на уровне топ-менеджмента). Однако этого недостаточно. В рамках функции профессионального развития менеджмента в сфере создания и развития человеческого капитала компании членам совета полезно сфокусировать свое внимание на следующих аспектах:

Поиск новых организационных структур, стимулирующих самоорганизацию и творческий потенциал сотрудников. Растущее число компаний осознает, что поведение сотрудников на рабочем месте в большей степени определяется не обучением, а организационными структурами компании, в рамках которых они вынуждены действовать. Ответом на это понимание является расширяющаяся практика экспериментирования с организационными структурами с целью поиска баланса между надежностью, готовностью осуществлять требуемые стандартные действия, и гибкостью, самостоятельным оперативным реагированием на нестандартные проблемы, возникающие в процессе деятельности компаний, различных ее подразделений, предпринимать упреждающие шаги по снижению рисков их появления или последствий.

Члены совета и менеджмент должны обсуждать практику менеджмента по стимулированию самостоятельности, инициативности поведения сотрудников

через поиск и внедрение соответствующих организационных структур.

Принципы формирования управленческой команды компании. В управленческой практике мировых компаний-лидеров получает растущее признание формирование топ-менеджмента на основе принципов взаимодополняющей команды. Каждый член такой команды обладает ролью и функциями, необходимыми для эффективной работы исполнительного органа, которые органично связаны с различными типами личности членов управленческой команды.

Примером может служить классификация типов управленцев, разработанная **И. Адизесом**. У одного из таких типов личностей наиболее сильной стороной является организация работы компании по достижению текущих оперативных задач; у второго — систематизация управленческих процессов; у третьего — перспективное видение, способность выдвигать нестандартные идеи, готовность к принятию рисков ради достижения масштабных результатов в будущем; у четвертого — создание атмосферы и системы ценностей, которые будут стимулировать людей действовать сообща. Отсутствие представителя одного из таких типов управленца в составе менеджерской команды сильно снижает общую эффективность ее работы.

Члены совета и менеджмент могут совместно сформулировать ответы на следующие вопросы:

- Что означает оптимальность состава менеджмента нашей компании с точки зрения взаимодополняющих управленческих ролей?
- Как менеджмент учитывает принципы формирования взаимодополняющей команды в процессе поиска канди-

датов на ключевые управленческие должности в компании?

- Какова практика личного участия топ-менеджеров в подборе и профессиональном развитии ключевого управленческого персонала компании с учетом принципов командообразования?

Качественное улучшение практики работы HR-службы компании. Ведущие мировые компании активно ищут пути усиления интеграции своих HR-служб в управленческий процесс, увеличения их вклада в создание экономической стоимости. Например, путем постановки перед ними в качестве основных таких задач, как оценка кадрового обеспечения стратегии компании и диагностика проблем в этой сфере; прогнозирование результатов работы коллектива; выработка предложений по повышению конкурентоспособности компании с точки зрения ее человеческого капитала (организационное поведение, квалификация, мотивация и т. п.); состав показателей КПЭ; участие в формировании бюджета. Члены совета и менеджмент могут сфокусировать свое внимание на регулярном обсуждении этих проблем и совместном поиске ответов на следующие вопросы:

- Какую экономическую ценность создает работа HR-службы для компании и как она измеряется?
- По каким направлениям HR-служба должна внести наибольший вклад в достижение стратегических целей компании в рамках утвержденной стратегии?
- В какой степени оценка работы, принципы мотивации HR-службы и ее руководителя связана с бизнес-за-

дачами компании, утвержденными в рамках ее стратегии?

- В какой степени руководитель HR-службы участвует в принятии важнейших управленческих решений компании? Считает ли менеджмент степень этого участия оптимальной?

Повышение эффективности управления внутренними знаниями компании.

Систематизация знаний и умений сотрудников, мотивация сотрудников на пополнение этой базы знаний и ее освоение является сегодня общепризнанной частью управленческой практики не только компаний — лидеров развитых стран, но и растущего числа компаний с развивающимися рынками. Эта практика позволяет выявить, формализовать и распространить по компании практические решения, дающие наибольший экономический эффект; снизить потери в случае ухода из компании носителей таких знаний; оценить практическую отдачу от внешнего обучения сотрудников. Члены совета и менеджмент должны анализировать практику компании в этой сфере с целью выстраивания эффективной системы управления внутрикорпоративными знаниями, стимулирования сотрудников на пополнение своих знаний.

Практика оценки работы сотрудников компании. Растущее число компаний стран с развитыми и развивающимися рынками ищет баланс между традиционной ежегодной оценкой и промежуточными оценками результативности работы сотрудников с целью более оперативной корректировки их работы; способы эффективного сочетания оценки по формальным показателям и мотивированного суждения руководителя о работе подчиненного. Фокус оценки смещается к будущим целям и потенциалу

развития, активно внедряются различные варианты программного обеспечения, позволяющего быстро анализировать результаты промежуточных оценок и поддерживать текущее общение руководителей с подчиненными по результатам оценок. Обсуждая эти проблемы, изучая передовой опыт, члены совета и менеджмент могут совместно выработать ответы на следующие вопросы:

- Насколько оптимальной является существующая в компании система оценки сотрудников с точки зрения сочетания оперативных и стратегических задач?
- Насколько оптимальной является взаимосвязь критериев и результатов оценки сотрудников разного уровня с их мотивацией?
- В какой степени разработка и внедрение эффективных способов оценки сотрудников включены в принципы оценки работы и мотивации HR-службы и ее руководителя?

Работа совета по управлению рисками, созданию и развитию системы внутреннего контроля

Исключительная важность внимания к управлению рисками определяется такими тенденциями, как резкое повышение неопределенности в отношении будущего на глобальном, региональном, страновом, отраслевом и корпоративном уровнях; усиление нелинейности развития отраслей; происходящие быстрые и очень глубокие технологические изменения, способные кардинально изменить отрасли, основные бизнес-модели, разрушить границы между отраслями.

В рамках функции профессионального развития менеджмента в сфере управления рисками и внутреннего контроля членам совета полезно сфокусировать свое внимание на следующих аспектах:

Общие принципы формирования системы управления рисками и внутреннего контроля. Общеизвестным стал подход к созданию интегрированной системы управления рисками путем включения управления рисками во все бизнес-процессы компании, совокупного рассмотрения рисков всех структурных единиц компании и анализа последствий корректирующих решений в одной сфере на другие. Компании стремятся к формированию сбалансированного профиля рисков за счет правильной комбинации видов деятельности с высокими и низкими рисками, правильного использования асимметрии и нелинейности последствий. Риск рассматривается не только как угроза, но и как возможность. Вместо усилий по повышению точности прогнозирования негативных вероятностей компании фокусируются на повышении гибкости и адаптивности («антихрупкости») внутренних процессов компании к возможным негативным событиям.

Обсуждая эти проблемы, изучая передовой опыт, члены совета и менеджмент могут совместно вырабатывать ответы на следующие вопросы:

- Какова степень адаптивности, гибкости реакции внутренних процессов компании на изменения? Что планируется сделать для ее повышения?
- Не содержит ли действующая стратегия компании сильную негативную асимметрию: вероятность больших потерь в случае изменений основных

параметров среды бизнеса в одну сторону и очень небольших выгод — при изменениях в другую сторону?

- Не содержит ли действующая стратегия компании сильную зависимость от одной переменной бизнес-среды (ее изменение влечет резкое ухудшение всех параметров деятельности компании)?
- Какие новые возможности были выявлены в процессе анализа стратегических рисков компании?

Формирование эффективной риск-культуры компании. Практика управления рисками и внутреннего контроля ведущих компаний мира основывается на понимании определяющего влияния общего характера корпоративной культуры на риск-культуру, зависимости последней от организационного поведения сотрудников, необходимости взаимосвязи принципов оценки работы сотрудников и их мотивации с их вниманием к риску. Быстро расширяется набор инструментов развития риск-культуры (внутренний портал, форум для обсуждений, база о реализовавшихся рисках, сертификация, распространение информации о реализовавшихся рисках, исследования культуры риска и регулярная оценка эффективности используемых инструментов и др.). Анализируя эти проблемы и передовой опыт, члены совета и менеджмент могут совместно вырабатывать ответы на следующие вопросы:

- Каковы результаты оценки корпоративной культуры компании с точки зрения стимулирования их инициативности, самостоятельности и принятия ответственности за свои действия?

- Как менеджмент оценивает организационное поведение сотрудников с точки зрения его содействия развитию риск-культуры?
- В достаточной ли степени система оценки работы сотрудников содействует развитию их риск-культуры?
- В достаточной ли степени система мотивации сотрудников содействует развитию их риск-культуры?
- Какова эффективность инструментов, используемых для развития риск-культуры?

Риски использования информационных технологий. Развитие современных информационных и коммуникативных технологий создает новые беспрецедентные возможности для интеграции различных производственных, сервисных процессов, взаимодействия с потребителями, создания инноваций. Именно ИТ, Интернет стали основой радикальных изменений огромного множества производственных и финансовых процессов, создания совершенно новых продуктов и рынков.

Вместе с тем быстро растет и цена возможных потерь, связанных с проблемами в работе информационно-коммуникативных систем, утраты накопленных в них знаний в результате технических сбоев или умышленного негативного воздействия на эти системы. Обсуждая эти проблемы, изучая передовой опыт других компаний в этой области, члены совета и менеджмент должны стремиться выявить слабые места в системе ИТ-безопасности, наметить планы их устранения, оценить, в какой степени вопросы обеспечения ИТ-безопасности встроены в политику развития риск-культуры компании, систему оценки работы и мотивации сотрудников.

Приведенный перечень проблем, на которых совет директоров может сфокусировать свое внимание в процессе реализации функции профессионального развития менеджмента и вопросов, ответы на которые он может формулировать в процессе диалога с менеджментом, является примерным. Каждый совет должен определить список таких проблем, их приоритетность, количество и фокусировку вопросов, конкретизирующих их обсуждение, самостоятельно с учетом специфики деятельности компании, опыта ее менеджмента и опыта самих членов совета.

Какие эффективные практики и инструменты совет директоров может использовать для профессионального развития менеджмента

Успешность реализации советом директоров функции профессионального развития менеджмента зависит не только от того, какие профессиональные сферы, какой круг вопросов выбран для этого советом, насколько этот выбор учитывает специфику деятельности компании. Результативность такой работы в немалой степени зависит и от того, какие практики и инструменты совет для этого использует. Такие практики и инструменты должны учитывать психологические барьеры, которые затрудняют восприятие менеджерами новых подходов и идей, стимулировать их более быстрое и целостное усвоение и применение.

Остановимся на некоторых, наиболее важных с нашей точки зрения, практиках и инструментах, которые члены советов директоров могут использовать в рамках своих усилий по профессиональному развитию менеджмента.

1/ Целенаправленное обсуждение членами совета и менеджментом проблем ментальных искажений и психологических ловушек в процессе принятия управленческих решений и путей их преодоления.

Примерами таких искажений и ловушек могут служить групповое мышление, «эффект середины» (отторжение решений, далеких от «золотой середины»), «якорение» (привязка рассуждений к цифрам и фактам, представленным первыми), «прайминг» (вызов ассоциаций, которые являются похожими на то, с чем столкнулся человек), более сильные отрицательные эмоции в ситуации, возникшей в результате собственного действия, чем в той же ситуации, возникшей в результате своего бездействия. Поддержанию рефлексии членов совета и менеджмента в отношении этих проблем могут способствовать регулярные презентации специалистов, использование коучеров, идентификация этих ловушек в процессе обсуждения конкретных управленческих проблем.

2/ Целенаправленное расширение рамок совместного обсуждения членами совета и менеджментом наиболее важных проблем компании (стратегия, бизнес-модель, позиционирование на рынке, инновации, риски и т. п.).

Цель такого подхода заключается в том, чтобы увидеть задачи, которые ставит перед собой компания, и способы их решений, на которые она опирается, в широком содержательном контексте. Такое расширение может осуществляться по нескольким направлениям. Во-первых, за счет вовлечения в анализ не только данных по отрасли, в которой работает компания,

но и смежных или даже отдаленных отраслей, но использующих похожие бизнес-модели. Во-вторых, за счет включения в анализ не только российского, но и международного опыта. В-третьих, за счет расширения временных границ, позволяющих увидеть тренды развития в более широкой временной перспективе (например, последние три или пять лет).

3/ Практика подготовленного целенаправленного обсуждения альтернативных, даже противоположных подходов как способ противодействия устоявшимся взглядам и подходам при обсуждении наиболее важных проблем компании.

4/ Максимальная визуализация обсуждаемых проблем и предоставляемых для обсуждения информационных материалов.

5/ Бенчмаркинг, обязательная сравнимость и сопоставимость (с лидерами, конкурентами) данных при обсуждении основных направлений деятельности компании, способов решения важнейших проблем, полученных результатов.

6/ Внедрение правила обязательного заблаговременного предоставления членами совета и его комитетов своих письменных мнений по повестке дня.

Во-первых, это побуждает членов совета более ответственно подходить к анализу материалов и формулировке своих вопросов. Во-вторых, снимает или смягчает проблему доминирования при обсуждении тех или иных вопросов авторитетных членов совета. В-третьих, дает менеджменту время для предварительной подготовки ответов на вопросы членов совета.

В-четвертых, облегчает оценку качества работы каждого члена совета.

7/ Качественная подготовка письменных материалов к заседаниям СД и его комитетов.

Это означает обязательное наличие в материалах по каждому важному вопросу, содержащему большой объем пояснительных материалов, качественного краткого изложения проблемы и аргументов в пользу предлагаемого способа ее решения (summary) объемом не более 1,5 страницы. Четкое разделение материала на основной, наиболее важный для изучения, и дополнительный (справочный, в приложениях). Минимизация текста и максимизация использования графических и табличных материалов. Ограничение на общий объем направляемых членам совета материалов при возможности для них оперативно получить дополнительные материалы по личному запросу.

8/ Обязательное использование членами совета заранее подготовленных контрольных вопросов менеджменту, анализ и последующее использование полученных ответов в процессе работы (не только на данном заседании).

Вопросы должны быть направлены преимущественно не на количественные показатели, а на качество понимания менеджментом управленческих процессов компании в контексте развития управленческой практики в компаниях — лидерах в своей отрасли и в других отраслях, в России и за рубежом. Например, конкурентоспособность компании в отрасли относительно основных конкурентов, качество бизнес-процессов, эффективность используемой компанией бизнес-модели и перспектив

ее изменения, понимание источников инноваций и способов превращения их в экономическую ценность для компании, эффективных практик и технологий формирования человеческого капитала и т. п.

Подведем итог

Концентрация внимания советов директоров на функции профессионального развития менеджмента с фокусировкой на нестандартных подходах к пониманию и решению проблем может не только помочь решению критически важной проблемы российских компаний — низкое общее качество менеджмента, но и создать достаточно глубокую мотивацию у контролирующих акционеров для повышения реальной роли советов директоров в управлении компаниями, причем не только публичными. Она может способствовать смягчению противоречия между функциями советов, вытекающими из их формально-юридических прав, и рамками, устанавливаемыми фактическими отношениями собственности, сложившимися в российских компаниях.

Членам советов директоров надо переходить от исключительной фокусировки на стандартных рекомендациях международной передовой практики работы советов в рамках функции контроля и надзора к углубленному изучению ключевых бизнес-процессов компаний, инноваций в области управления, эффективных практик, технологий и инструментов продвижения новых управленческих подходов и идей, облегчающих преодоление ментальных, психологических барьеров, мешающих их освоению менеджментом.