

ГЛАВА 6

СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: НОВЫЙ ПОДХОД

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.

Например, 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 будем ограничить 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 требует понимание причин его возникнове-

ния и сохраняющейся устойчивости. Неправильное понимание этих причин порождает неправильные рецепты их решения и ведет лишь к усугублению проблем.

6.1. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ: КЛАССИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Анализ практики формирования и функционирования советов директоров публичных компаний¹ стран с развитыми рынками и тенденций развития этой практики за последние 30 лет показывает, что доминирующей моделью стала модель совета директоров, сформировавшаяся в рамках англо-американской модели корпоративного управления.

Основные принципы этой модели закреплены в национальных законодательных актах, правилах листинга ведущих западных бирж — Лондонской и Нью-Йоркской, а также очень объемной и постоянно растущей в объеме и степени детализации квази-регуляторной базе — документах так называемой «наилучшей практики корпоративного управления» (*corporate governance best practices*), принимаемых как на национальном, так и на межнациональном уровне².

В рамках этой модели работы совета директоров его главной функцией считается осуществление надзора и контроля за деятельностью менеджмента в интересах всех акционеров и, в той или иной степени, иных стейкхолдеров компании. Реализация советом его надзорно-контрольной функции должны выражаться в следующем:

¹ Под «публичными компаниями» здесь и далее мы понимаем компании, акции которых торгуются на фондовых биржах, пройдя на них первичные публичные размещения (ИПО).

² Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР. OECD (2016). — OECD Publishing, Paris; Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием; Cadbury A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. December, 1992; G20/OECD Principles of Corporate Governance. 2016; Review of the role and effectiveness of non-executive directors. 2003; The UK Corporate Governance Code, April 2016.

-
- Проверка качества подготовки важнейших управленческих решений менеджментом и их утверждение.
 - Контроль за достижением менеджментом важнейших плановых показателей развития компании.
 - Контроль за сохранностью активов компании.
 - Оценка эффективности систем управления рисками в компании.
 - Обеспечение достаточной степени независимости функции внутреннего аудита в компании и оценка качества ее работы
 - Определяющая роль в выборе внешнего аудитора и контроле за его работой.
 - Определение принципов и размера вознаграждения менеджмента.
 - Контроль за раскрытием компанией информации.
 - Замена менеджмента в случае неудовлетворительных результатов деятельности компании.

Такое понимание роли советов директоров публичных компаний основывается на следующих факторах, определяющих среду ведения бизнеса этими компаниями, по крайней мере в группе ведущих стран с развитыми рынками:

- Распыленность структуры акционерного капитала.
- Развитый рынок управленческих услуг, высокая конкуренция, высокий профессионализм управленческой среды.
- Ликвидный рынок акций компаний.
- Эффективная и независимая судебная система

Западные публичные компании, как правило, имеют распыленную структуру собственности. В их большинстве 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 облада-

ющий полными правами контроля за деятельностью менеджмента.

Распыленная структура акционерного капитала определяет и механизм избрания членов советов директоров: он выстроен таким образом, чтобы не допустить их зависимости от какой-то одной группы акционеров. Наилучшим способом решения этой проблемы считается преобладание в советах директоров т.н. «независимых директоров» — членов советов, не связанных материальными и иными интересами с отдельными акционерами, их особыми группами, и менеджментом. Начиная с середины 2000-х годов в Европейском Союзе наблюдается политика постепенного распространения этих принципов формирования и работы советов директоров и на непубличные компании в рамках политики по повышению их ответственности перед обществом.

Такой подход к формированию и работе советов директоров публичных компаний рассматривается как нормативно-правильный, существенный компоненты «наилучшей практики корпоративного управления». Ситуации наличия в публичной компании одного крупного акционера или небольшой группы тесно связанных между собой акционеров, обладающих большим пакетом акций, рассматривается как отклонение от нормы и не считается основанием для изменения вышеуказанного общего подхода к формированию совета директоров и определению его основных функций.

На протяжении 2000-х годов мы стали свидетелями ряда крупных корпоративных скандалов (Enron, Parmalat, WorldCom, Tyco и др.), показавших, что советы директоров этих крупных компаний не выполняли свои обязанности с должной степенью профессионализма, не смогли обеспечить достаточный контроль за деятельностью менеджмента, которые погряз в масштабных злоупотреблениях. Однако эти случаи были оценены не как симптомы системных дефектов действующей модели советов директоров, а как случаи личной недоработки членов советов директоров этих

компаний, которые имели в своем распоряжении достаточные полномочия.

В этих странах существует многочисленное сообщество высших менеджеров, постоянно пополняемое выходцами со всего мира, внутри него существует очень высокий уровень конкуренции. В этом профессиональном 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 по менеджменту, регулярно проводимые конференции с участием топ-менеджеров, занимающие лидирующие позиции в мировых рейтингах 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, неудовлетворяющие акционеров. Хотя в последние годы общей тенденцией стало увеличение времени, которое члены советов директоров западных публичных компаний тратят на выполнение своих обязанностей, чрезмерная их активность воспринимается с опаской, как риск вмешательства в сферу компетенции менеджмента, размывания разделения полномочий и ответственности между менеджментом и советом директоров: «члены совета должны совать в дела компании свой нос, но не руки».

Высокая ликвидность фондового рынка позволяет акционерам западных публичных компаний легко выходить из капитала компаний, результатами деятельности которых они недовольны. Поэтому большинство акционеров предпочитает «голосование

ногами», т.е. продажу акций компании в случае недовольства результатами работы ее менеджмента. Эта практика создает основу для действия механизма «корпоративного контроля»: скупки определенной группой акционеров акций, продаваемых недовольными прежними акционерами по низкой цене, в объеме, достаточном, чтобы на ближайшем общем собрании акционеров добиваться замены менеджмента компании и, нередко, прежнего состава совета. За последние полтора десятилетия получило распространение такое явление как «акционерный активизм» (shareholder activism). Он выражается в усилиях отдельных значимых акционеров путем давления на менеджмент компании и ее совет директоров через СМИ, взаимодействие с другими значимыми акционерами, с целью принятия компаний управленческих решений, требуемых этими акционерами, существенно меняющими прежний курс. Однако в целом продажа акций по-прежнему является преобладающей формой негативной реакции акционеров на неудовлетворительные, по их мнению, результаты деятельности менеджмента.

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. Корпоративное рейдерство, манипулирование рынком акций компании с использованием инсайдерской информации, масштабные злоупотребления топ-менеджмента, связанные с выводом активов или денежных средств в целом не являются значимыми повседневными рисками ведения бизнеса для этих компаний.

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.

6.2. СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: ИНАЯ МОДЕЛЬ

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 акционера или небольшой группы акционеров назначать и смещать высший менеджмент, определять состав совета директоров, возможность изменять его состав в любой момент. Публично раскрываемые данные систематически занижают степень реального контроля основных акционеров в российских публичных компаниях.

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 часто устанавливают с ним тесные неформальные отношения, чему очень способствует крайняя противоречивость и нестабильность правового регулирования.

Очень важными характеристиками среды, в которой ведут свою деятельность российские компании и их основные акционеры, является низкий уровень доверия в обществе в целом и в бизнес-среде. Это крайне затрудняет делегирование полномочий, передачу важных управленческих функций, побуждает собственников ограничивать круг лиц, допущенных к важной деловой информации и к принятию решений по важным вопросам управления.

Российская судебная система неэффективна в обеспечении справедливого разрешения акционерных конфликтов, противодействии корпоративному рейдерству, взыскании с менеджмента и членов советов убытков в случае злоупотреблений. Опасение рейдерских атак, значительных материальных потерь в силу злоупотреблений менеджмента с призрачными

перспективами компенсации потерь, хотя бы даже частичной, является частью повседневной среды ведения бизнеса в России.

Основные акционеры российских публичных компаний рассматривают сохранение за собой контрольного пакета акций, а нередко и пакета, заметно превышающего этот объем, в качестве важнейшей гарантии своих прав собственности. Неудивительно, что в таких условиях они считают, что с экономической точки зрения право реального контроля за деятельностью компании принадлежит им, а не советам директоров их компаний. 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 глубинные причины, что соответствующим образом отражается на степени их активности. Активность отдельных энтузиастов не меняет общей картины.

Показательными в этом отношении являются результат международного опроса членов комитетов по аудиту советов директоров компаний разных стран (включая Россию), проведенного в 2010г. компанией КПМГ:

Удовлетворены ли вы тем, в какой степени процедуры управления рисками, используемые в вашей компании, позволяют руководству и совету директоров выявлять новые риски?

	Великобритания	Франция	Россия	В мире
Удовлетворен	52%	72%	9%	37%
Скорее удовлетворен, чем нет	44%	21%	36%	49%
Используемые процедуры требуют доработки	4%	6%	55%	14%

Насколько вы уверены, что план внутреннего аудита вашей компании подготовлен на основе оценки рисков и ориентирован на ключевые бизнес-риски (стратегические и операционные), а также риски искажения финансовой отчетности и несоблюдения нормативно-правовых требований?

	Великобритания	Франция	Россия	В мире
Уверен	65%	52%	27%	57%
Скорее уверен, чем нет	29%	35%	36%	36%
Используемые процедуры требуют доработки	6%	13%	36%	6%

Насколько вы уверены, что руководитель подразделения внутреннего аудита сообщает обо всех спорных вопросах, затрагивающих высшее руководство компании, непосредственно комитету по аудиту?

	Великобритания	Франция	Россия	В мире
Уверен	79%	73%	18%	76%
Скорее уверен, чем нет	18%	16%	45%	19%
Используемые процедуры требуют доработки	3%	11%	36%	5%

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 гг. 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, помимо описанных выше, заключается в краткосрочной ориентации основной массы зарубежных портфельных инвесторов на российском фондовом рынке. Определяющее влияние на поведение этих инвесторов оказывают макроэкономические, политические факторы, движение цен на основные товары российского экспорта (прежде всего нефть). Практика корпоративного управления в целом и работы советов директоров российских компаний при этом выступает вторичным фактором. Существует и ряд специфических факторов, которые определяют пассивное поведение большинства институциональных портфельных инвесторов в России. Среди них такие как нежелание раскрывать свой реальный объем владения изменения в нем (из-за низкой ликвидности российского фондового рынка такая информация может сильно повлиять на стоимость имеющегося пакета, цену акций, которые планируется купить), неучастие в голосовании на собраниях акционеров по важным вопросам из-за того, что такая позиция, в соответствии с действующим регулированием, дает минорам право предъявить свои акции к выкупу (если в соответствующий момент сложится благоприятная ценовая конъюнктура акций) и ряд других.

В период конца 1990-х – 2007 гг. общая высокая привлекательность развивающихся рынков, быстрый рост российской экономики вели к тому, что освоение даже ограниченного набора элементов организации работы советов директоров по англо-американской модели (избрание нескольких независимых

директоров, создание комитетов совета, принятие ряда внутренних документов) вносило вклад в быстрый рост капитализации российских публичных компаний при сохранении полного контроля над компаниями. Точный вес вклада освоения элементов западной «наилучшей практики корпоративного управления», в том числе в части формирования и организации работы советов директоров, в рост капитализации российских публичных компаний в этот период оценить сложно. Однако сложился консенсус, разделявшийся немалой частью крупных акционеров российских компаний, что определенный вклад существовал. По крайней мере, он обеспечивал присутствие на российском рынке определенного (пусть и небольшого) числа консервативных западных портфельных инвесторов, которые при отсутствии таких атрибутов работы советов директоров вообще не смогли бы делать инвестиции по условиям их внутренних регламентов.

Но с конца 2000-х гг. перспектива роста рыночной капитализации практически утратила в глазах контролирующих акционеров российских компаний свое значение в качестве фактора, стимулирующего к трансформации практики работы их советов директоров в соответствии с рекомендациями западной «наилучшей практики корпоративного управления», в силу следующих причин:

- Стагнация российской экономики, резкое снижение ее инвестиционной привлекательности для западных инвесторов.
- Снижение спроса на инвестиции со стороны самих российских компаний в силу неопределенности макроэкономической конъюнктуры, выработки основного потенциала прежних бизнес-моделей, ухудшения условий ведения бизнеса.
- Резкое сокращение возможностей для роста капитализации за счет выхода на западные рынки капитала.
- Возрастание рисков рейдерской экспроприации собственности.

- Внутриполитические 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 публичных компаний 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 (как частных, так и государственных) в обозримом будущем и допуска миноритарных акционеров к реальному участию в процессе управления¹.

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. В 2009–2012 гг. в компаниях с государственным участием, в том числе и публичных, были предприняты шаги по отказу от практики заполнения составов их советов директоров главным образом государственными служащими и топ-менеджерами этих компаний. Число этой категории членов советов было заметно сокращено и в советы директоров этих компаний стали избираться независимые директора и профессиональные поверенные из числа лиц с управленческим опытом, не являющихся государственными служащими. Однако начиная с 2013г. ускоренными темпами пошел процесс

¹ Показательным в этом отношении явился отказ допустить к участию в конце 2016г. в приватизации 19,5% «Роснефти» китайской CNPC, которая выдвинула условием приобретения пакета ее допуск к участию в управлении этой нефтяной компанией. См. <http://www.forbes.ru/biznes/352801-suhoy-paek-neftegazovye-giganty-ne-mogut-nayti-alternativu-zapadnomu-finansirovaniyu> Такое решение было принято несмотря на исключительную заинтересованность политического руководства страны в расширении присутствия китайских инвесторов в российской экономике.

возврата к прежней практике формирования членов советов директоров. В непубличных государственных компаниях холдингового типа активно стал развиваться процесс усиления вертикали централизованного управления, выражающегося в прямой подотчетности генеральных директоров ДЗО генеральным директорам головных компаний при номинальной роли советов, состоящих, полностью или в подавляющем своем большинстве, из менеджеров головных компаний.

Очень важным фактором, способствовавшим освоению крупными российскими компаниями западной передовой практики корпоративного управления, принципов формирования и организации работы советов директоров, начиная с 2000 г., 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, резкое снижение экономического интереса их контролирующих акционеров к передаче советам директоров значительного объема реальных контрольных полномочий, растущие опасения в отношении рисков такой передачи ограничивает результативность политики регулятора. 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 контрольно-надзорной функции советов. Этому очень благоприятствует многолетняя, идущая с советских времен, укорененность практики имитации различных видов социальной и профессиональной деятельности.

6.3. МЕНЕДЖЕРСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ И СИМПТОМЫ ЕЕ КРИЗИСА

Как было отмечено выше, по нашей оценке, основу управления подавляющего большинства российских публичных

компаний составляет менеджерская модель: опора контролирующих акционеров компаний на топ-менеджмент как на единственный орган принятия реальных управленческих решений при номинальной роли советов директоров.

Однако в последние 4–5 лет эта модель с растущей очевидностью демонстрирует свою низкую эффективность, усиливающуюся неконкурентоспособность в глобальном масштабе.

Уровень вознаграждения топ-менеджеров большого числа крупных российских компаний, достиг, а в немало числе случаев и превысил уровень вознаграждения руководителей компаний с развитых рынков. Например, согласно результатам проведенного в 2016г. исследования Spencer Stuart по 50 крупнейшим по выручке российским компаниям (включенным в рейтинг RAEX-600 за 2015 г.), исключая крупнейшие госкомпании и госкорпорации (Роснефть, Газпром, Сбербанк, РЖД, Транснефть, Ростехнологии и др.), вознаграждение их гендиректоров на 47% выше американских¹.

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

Вот показатели, характеризующие качество управления персонала в российских компаниях, выявленные четвертым ежегодным исследованием Global HR Trends 2016, проведенным компанией Deloitte: 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%².

¹ Компенсации топ-менеджеров в крупном бизнесе. Исследование размера и структуры компенсационных пакетов CEO, CFO и CHRO среди 50 крупнейших российских компаний. https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/russia-compensation-study_090216.pdf

² Петрова Ю. Российским компаниям нужны перестройка и новые лидеры/ Петрова Ю. Горелова Е// Ведомости. — 2016. — 15 июня. — С. 4.

Согласно данным исследования, проведенного в 2016г. компанией Kelly Services, Россия заняла последнее место из 28 стран по готовности сотрудников к взаимодействию с коллегами в рамках межфункциональных команд¹.

Согласно данным проведенного компанией КПМГ в 2016г. в 85 странах (включая Россию, Украину, Казахстан и Азербайджан) исследования корпоративных злоупотреблений, внутрикорпоративных злоупотреблений мошенничеств в 85 странах, в российских компаниях в 71% случаев мошенничеству способствует слабость внутреннего контроля в российских компаниях, в то время как за рубежом этот показатель ниже — 60%. 41% предприятий промышленности и производителей потребительских товаров в России сообщили о корпоративном мошенничестве. Эти отрасли лидировали по числу злоупотреблений в исследовании КРМГ. За рубежом распространенность мошенничества в этих отраслях ниже — 29%.²

Согласно результатам глобального исследования качества обеспечения корпоративной информационной безопасности в 2014г., проведенного компанией InfoWatch, число утечек корпоративной информации в мире выросло на 22%, а в России — на 73%³.

В рейтинге самых технологичных компаний мира по итогам 2016г. Россия представлена одной компанией («Магнит»), таким же числом, как и Саудовская Аравия, Чили. В рейтинге 50 самых инновационных компаний мира по итогам 2015г., составленном Fast Company, нет ни одной российской компании, но есть компании из Малави, Чили, по несколько компаний из Китая и Индии.

¹ Культура сотрудничества в России. https://www.kellyservices.ru/siteassets/uploadedfiles/1-images/misc_images/ru_docs/knowledge_hub_russia/kocg1087420kgwi_collaborativework_europe_ebook_rus.pdf

² Портрет современного мошенника-2016. Результаты исследования КПМГ. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2016/12/ru-profiles-of-the-fraudster-russia-and-the-cis.pdf>

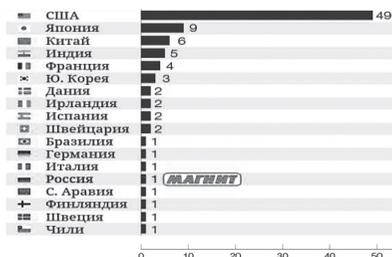
³ <https://www.infowatch.ru/presscenter/news/11245>

Рейтинг 50 самых инновационных компаний мира по итогам 2015г.:



Самые технологичные компании мира по итогам 2016г.:

(инфорекурс Fast Company)



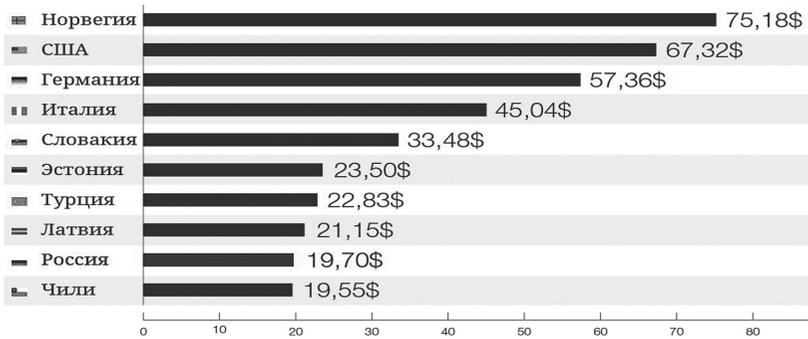
В рейтинге 50 самых инновационных компаний мира по итогам 2015г., составленном Boston Consulting Group, также нет ни одной российской компании.

Очень показательным является отношение топ-менеджеров российских компаний к участию в европейской премия качества (EFQM), самой престижной европейской награде за достижение совершенства в бизнесе (качество бизнес-процессов, системы управления), присваиваемой с 1992 г. Активное участие в ней, в числе победителей, лауреатов, финалистов ведущих европейских компаний понятно. Но для нас особенно поучительны сравнительные результаты участия в этой премии турецких и российских компаний. За период 1992–2016 гг. 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 2013г. (в долл. США в ценах 2013г. с поправкой на паритет покупательной

способности), по данным Conference Board и Eurostat, Россия находилась на 42 месте, ниже не только практически всех европейских стран, но и таких стран как Турция, Тринидад и Тобаго.



По данным ОЭСО, по показателю доли ВВП в расчете на один час работы, в текущих ценах, по итогам 2015 г., Россия соответствует 36 месту, ниже Турции и Чили и чуть выше Мексики, что ниже ее показателя 2014г. За период 1991–2012 гг. Россия повысила производительность труда примерно на 30%, а Китай в 7 раз. По расчетам 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.

Большое число влиятельных зарубежных практиков и экспертов управления указывают на то, что в обозримой перспективе успехи или неудачи компаний в разных странах все больше будут зависеть от учета ими следующих глобальных трендов:

- Резкое повышение неопределенности в отношении будущего на глобальном, региональном, страновом, отрасле-

вом и корпоративном уровне, очень высокая волатильность.

- Нелинейность развития отраслей.
- Быстрые и очень глубокие технологические изменения, способные кардинально изменить отрасль, основные бизнес-модели, разрушить границы между отраслями.
- Выход на первый план выходят адаптивных проблем, которые невозможно решать на основе только аналитического подхода и прошлого опыта.
- Резкое повышение ценности человеческого капитала.

Для учета этих трендов в процессе управления компаниями необходимо формирование у управляющих компаниями новой ментальности, опирающейся на:

- Системное мышление: способность воспринимать объект управления как динамичную совокупность взаимодействующих его составляющих, с учетом понимания нелинейности причинно-следственных связей.
- Сложное мышление: способность воспринимать постоянно возникающие новые связи и контексты, удерживать их в поле зрения, улавливать малейшие сигналы изменений и быстро на них реагировать.
- Способность видеть объект управления и его окружение в разных ракурсах, поощрение необычных взглядов и идей.
- Высокую степень профессиональной рефлексии.
- Высокую открытость к информации извне.
- Стремление к формированию собственной сети сотрудничества.
- Значительно большее внимание к психологическим аспектам управления (учет психотипов управленцев, влияния психологических аспектов на процессы принятия решений и т.п.).

Эти принципы бросают исключительно серьезные выводы сложившейся практике управления российскими компаниями.

Эволюция управленческой теории и практики:



Приходится надеяться на то, что желание сохранить свою конкурентоспособность в среднесрочной, а тем более в долгосрочной перспективе побудит контролирующих акционеров по крайней мере части публичных российских компаний отойти от прежней опоры исключительно на менеджмент как единственный источник создания стоимости и драйвер развития. Ресурсом, который они могли бы задействовать в повышении эффективности управления своими компаниями, могли бы стать советы директоров.

Но не советы директоров, претендующие на повышение своей роль в стратегическом управлении компаниями прежде всего за счет передачи им реальных функций контроля в рамках «классической модели», сформировавшейся на развитых рынках. А советы директоров, способные показать контролирующим акционерам и топ-менеджменту компаний (во многом числе крупных российских компаний, в том числе и публичных, эти две ипостаси совмещены), что они могут помочь смягчить серьезные дефекты сложившейся менеджерской модели управления путем активной реализации функции профессионального развития менеджмента компаний в сферах, которые формируют долгосрочные конкурентные преимущества и повышают устойчивость компаний за счет фокусировки на нестандартных подходах к пониманию и решению проблем.

Хотим пояснить, в рамках предлагаемого подхода речь идет не о формально-юридической, а фактической управленческой роли советов в управлении публичными компаниями. В действующем российском корпоративном законо-

дательстве закреплена роль совета директоров, вытекающая из «классической модели» совета, то есть, прежде всего, как органа надзора и контроля. Стратегически этот подход правильный. Но фактически в настоящее время в подавляющем большинстве советов директоров публичных компаний, они таковыми не являются. В центре предлагаемого подхода стоит не формально-юридическая, а фактическая управленческая роль советов директоров публичных компаний. Наш подход заключается в том, чтобы найти способ повышения фактической роли советов директоров в управлении этими компаниями, и, в перспективе, сократить существующий большой разрыв между формально-юридической и фактической ролью советов подвести основных акционеров к наделению советов, в том или ином объеме, реальными функциями надзора и контроля. На наш взгляд, этот путь может быть пройден в рамках действующего корпоративного законодательства, хотя существующий разрыв между формой и фактическим содержанием работы этого органа в публичных компаниях создает и будет еще долго создавать существенные проблемы.

Успешная реализация советами функции профессионального развития могла бы сформировать им авторитет у контролирующих акционеров, дать последним серьезные основания для реального вовлечения советов в управленческий процесс, в том числе передачи им функций надзора и контроля. Она также могла бы заложить основы для значительно более содержательного сотрудничества советов с менеджментом. В рамках функции профессионального развития менеджмента взаимодействие контролирующих акционеров, менеджмента и членов советов могло бы осуществляться на более комфортной для российских контролирующих акционеров психологической основе по сравнению «классической» моделью, предусматривающей передачу советам уже сейчас всей полноты контрольно-надзорных функций, которая уже показала свою несостоятельность.

В способности привлечь внимание контролирующих акционеров к этим факторам, активно помочь формированию соответствующих качеств у топ-менеджеров заключается шанс для советов директоров российских 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 означает 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, ведет 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 освоением, во взаимодействии с контролирующим акционером, функции надзора и контроля, в том или ином объеме.

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.

6.4. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОДЕЙСТВИЯ СОВЕТАМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МЕНЕДЖМЕНТА

6.4.1. Стратегическое планирование, создание и развитие конкурентоспособности.

В соответствии с требованиями действующего корпоративного законодательства, рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России, 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 в советах директоров российских компаний 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 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 компа-

нии 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-модели¹, 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?

¹ См. *Остервальдер А.* Построение бизнес-моделей. / Остервальдер А. Пинье И. — Москва: Сколково, 2011.

❖ *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 как части стратегии компании»¹. Исследование распределения выгод от внедрения инноваций в американской экономике за 1948–2001гг.: компании-инноваторы получили только 2,2% приведенной стоимости своих инноваций. В мире уже давно утвердился термин «компания-инноваторы», обозначающие компании, успешно и экономически эффективно интегрирующие скопированные элементы с изобретательностью и знанием контекста. Также 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?

¹ Шенкар О. Имитаторы. Как компании заимствуют и перерабатывают чужие идеи. — Москва: Альпина Паблишерс, 2011. — С. 22.

- Что делается в компании для формирования культуры и установок, которые не только принимают, но и ценят, поощряют заимствования и имитации также, как и собственные инновации?
- Откуда за последние 5 лет в отрасль 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», информационных и Интернет-технологий:*

В рамках возможностей, создаваемых развитием информационных технологий и развитием Интернета, можно выделить, по крайней мере три направления для обсуждений между советом и менеджментом:

- Использование «больших данных» для получения нового знания о состоянии рынков, отраслей и клиентов, представляющих интерес для компании.
- Использование информационных технологий для интеграции бизнес-процессов и бизнесов компании, создания новых товаров/услуг и новых способов их доставки, сквозных процессов от заказа, проектирования и производства до сбыта и обслуживания, формирования экосистем бизнеса.
- Использование информационных технологий для персонализации взаимоотношений с клиентами.

В рамках обсуждения потенциальных возможностей, создаваемых для бизнеса компании как рамках вышеуказанных, так и других направлений, связанных с использованием информационных и Интернет-технологий, деятельности 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, формированию 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 массо-

вой персонализации предложения компаний по цене, близкой к стандартному предложению¹.

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?

6.4.2. 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. Необходима дополнительная целенаправленная работа совета по содействию развитию человеческого капитала компании в более широком масштабе.

В рамках функции профессионального развития менеджмента в сфере создания и развития человеческого капитала компании членам совета в обсуждениях с менеджментом полезно сфокусировать свое внимание на следующих аспектах:

¹ См. *Пайн Дж. Б. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена.* / Пайн Дж.Б. Гилмор Дж. Х. — Москва: Издательство «Вильямс», 2005.

❖ *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.

В рамках обсуждения практики менеджмента по стимулированию самостоятельности, инициативности поведения сотрудников через поиск и внедрение соответствующих организационных структур члены совета и менеджмент могут совместно искать ответы на следующие вопросы:

- Как должен меняться баланс надежности и гибкости бизнес-процессов в рамках действующей стратегии развития компании?
- Какие бизнес-процессы нуждаются в организационном поведении сотрудников, основанном на гибкости и адаптивности?
- Какие меры реализует менеджмент для развития организационного поведения сотрудников, основанного на гибкости и адаптивности? Какие результаты дают эти меры?
- Какие шаги по изменению организационного изменения сотрудников осуществляют лидеры отрасли, основные конкуренты компании в России? Какие полезные выводы из них можно извлечь для нашей компании?

❖ *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. Есть и другие варианты классификации членов управленческой команды по типам ценности, которые они привносят в нее.

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 кандидатов на ключевые управленческие должности в компании?
- Какова практика личного участия топ-менеджеров в подборе и профессиональном развитии ключевого управ-

ленческого 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-задачами 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 внутри по компании созданные внутри нее практические решения, дающие наибольший экономический эффект; снизить потери в случае ухода из компании носителей таких знаний; оценить практическую отдачу от внешнего обучения сотрудников. Анализируя практику компании в этой сфере члены совета и менеджмент могут совместно сформулировать ответы на следующие вопросы:

- Каковы основные компоненты используемой в компании практики управления внутрикорпоративными знаниями?
- Какую экономическую ценность приносит эта система компании?
- Как затраты на внешнее и внутреннее обучение персонала способствуют росту внутрикорпоративных знаний?
- Как развитие и использование этой системы включено в действующую систему мотивации персонала различного уровня?

❖ *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 вырабатывать 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 используемых критериев и результатов оценки сотрудников разного уровня с их мотивацией?
- В какой степени разработка и внедрение эффективных способов оценки сотрудников включено в принципы оценки работы и мотивации HR-службы и ее руководителя?

6.4.3. 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 уровне; 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 проблемах:

❖ *Общие принципы формирования системы управления рисками и внутреннего контроля.*

Общепризнанным стал подход к созданию интегрированной системы управления рисками путем включения управления рисками во все бизнес-процессы компании, совокупного рас-

смотрения 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 и количественной оценки их последствий, 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 компаний)?
- 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 принци-

пов оценки работы сотрудников и их мотивации с их вниманием к риску. Быстро расширяется набор инструментов развития риск-культуры (внутренний портал, форум для обсуждений, база реализовавшихся рисков, сертификация, распространения 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 выработать ответы на следующие вопросы:

- Каковы результаты оценки корпоративной культуры сотрудников 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 (ИКТ) создает новые беспрецедентные возможности для интеграции различных производственных, сервисных процессов, взаимодействия с потребителями, создания инноваций. Именно ИКТ, 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 могут совместно вырабатывать ответы на следующие вопросы:

- Какие слабые места выявлены в системе ИКТ-безопасности, каков план их устранения?
- Какова эффективность затрат на обеспечение ИКТ-безопасности?
- Как политика обеспечения ИКТ-безопасности встроена в политики развития риск-культуры компании, систему оценки работы и мотивации сотрудников?
- Какова степень знакомства менеджмента с передовым опытом по обеспечению ИКТ-безопасности в других компаниях, что ценного из него применяется в нашей компании?

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.

6.5. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.

Успешная реализация советами директоров российских компаний функции профессионального развития менеджмента, как основной, потребует от них освоения и активного ис-

пользования новых эффективных практик, технологий и инструментов анализа управленческих проблем компаний и поиска их решений.

Такие практики, технологии 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.

❖ *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 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 бездействия¹. 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.

❖ *Целенаправленное расширение рамок совместного обсуждения членами совета и менеджментом наиболее важных*

¹ См., например, кн. Канеман Д. Думай медленно, решай быстро. — Москва: АСТ, 2015.

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 3 или 5 лет).

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

❖ *Максимальная визуализация обсуждаемых проблем и предоставляемых для обсуждения информационных материалов.*

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

❖ *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 доми-

нирования при обсуждении тех или иных вопросов авторитетных членов совета. В-третьих, даете менеджменту время для предварительной подготовки ответов на вопросы членов совета. В-четвертых, облегчает оценку качества работы каждого члена совета.

❖ *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 страниц.

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.

❖ *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, конкурентоспособности компании в отрасли относительно основных конкурентов, качества бизнес-процессов, эффективности используемой компанией бизнес-модели и перспектив ее изменения, понимания источников инноваций и способов превращения их в экономическую ценность для

компании, эффективных практик и технологий формирования человеческого капитала и т.п. Членам совета будет полезно вести таблицу, в которой отражать суть полученных ответов на заданные контрольные вопросы, собственные выводы, целесообразность получения дополнительной информации по ним от менеджмента.

* * *

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 преимущественной фокусировки на стандартных рекомендациях международной «наилучшей практики» корпоративного управления в части работы советов директоров 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. На наш взгляд, лишь такой подход может дать советам директоров российских компаний для содержательного взаимодействия с их контролирующими акционерами в обозримом будущем.

Литература

1. *Канеман Д.* Думай медленно, решай быстро. — Москва: АСТ, 2015. — 656с.
2. Кодекс корпоративного управления. — Вестник Банка России. — 2014. — №40. — С. 3–65.
3. Компенсации топ-менеджеров в крупном бизнесе. Исследование размера и структуры компенсационных пакетов CEO, CFO и CHRO среди 50 крупнейших российских компаний. — Режим доступа: https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/russia-compensation-study_090216.pdf (Дата обращения 27.11.2017).
4. Культура сотрудничества в России. — Режим доступа: https://www.kellyservices.ru/ru/siteassets/uploadedfiles/1-images/misc_images/ru_docs/knowledge_hub_russia/kocg1087420kgwi_collaborativework_europe_ebook_rus.pdf (Дата обращения 27.11.2017).
5. *Остервальдер А.* Построение бизнес-моделей. / Остервальдер А., Пинье И. — Москва: Сколково, 2011. — 288 с.
6. *Пайн Дж. Б.* Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. / Пайн Дж.Б., Гилмор Дж. Х. — Москва: Издательство «Вильямс», 2005. — 304 с.
7. *Петрова Ю.* Российским компаниям нужны перестройка и новые лидеры/ Петрова Ю. Горелова Е.// Ведомости. — 2016. — 15 июня. — С. 4.
8. Портрет современного мошенника-2016. Результаты исследования КПМГ. — Режим доступа: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2016/12/ru-ru-profiles-of-the-fraudster-russia-and-the-cis.pdf> (Дата обращения 27.11.2017).
9. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР. OECD (2016). — OECD Publishing, Paris. — Режим доступа: <https://www.iaa-ru.ru/upload/iblock/0f1/0f174cac13747b3895aa57a53afab352.pdf>
10. Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием. — Ре-
202

жим доступа: <http://e-biblio.ru/xbook/new/xbook301/files/course/Rukovodstvo%20OESR%20dla%20goskompanij.pdf>

11. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «Об акционерных обществах». Москва, 2017. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (Дата обращения 27.11.2017).

12. *Шенкар О.* Имитаторы. Как компании заимствуют и перерабатывают чужие идеи. — Москва: Альпина Паблишерс, 2011. — 216 с.

13. *Cadbury A.* Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. December, 1992. — 90p. — Mode of access: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

14. Review of the role and effectiveness of non-executive directors. January 2003. — 126p. — Mode of access:

15. <http://www.ecgi.org/codes/documents/higgsreport.pdf>

16. The UK Corporate Governance Code. April 2016. Financial Reporting Council. — 37 p. — Mode of access: <https://www.frc.org.uk/getattachment/ca7e94c4-b9a9-49e2-a824-ad76a322873c/UK-Corporate-Governance-Code-April-2016.pdf>