

РЭМ ЧАРАН

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

ТЕХНОЛОГИИ
ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

**КОЛЛЕГИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ**



ДОБРАЯ КНИГА

МОСКВА 2006

ВВЕДЕНИЕ

РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 7

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ: ПРОЦЕСС ТРАНСФОРМАЦИИ . . 15

1. *Три фазы эволюции советов директоров* 19
2. *Что делает совет директоров прогрессивным* 37

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ТРИ «СТРОИТЕЛЬНЫХ БЛОКА»

ПРОГРЕССИВНОГО СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ 57

3. *Групповая динамика* 61
4. *Информационная архитектура* 91
5. *В центре внимания — самые важные вопросы* 115

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

РЕАЛЬНЫЙ ВКЛАД 133

6. *Адекватный CEO и преемственность руководства* 137
7. *Компенсация CEO* 167
8. *Верная стратегия* 197
9. *«Генофонд» руководства* 221
10. *Мониторинг здоровья бизнеса, эффективности и рисков* 237

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

ПРОДОЛЖАЕМ ДВИЖЕНИЕ 251

11. *Функционирование совета директоров* 255
12. *Работа с инвесторами* 277

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ 287

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРОГРАММА АУДИТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 295

ОТ АВТОРА 303

ОБ АВТОРЕ 307

РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Корпоративное управление стремительно развивается: новые правила и нормы вместе с искренним желанием людей улучшать бизнес привели к ощутимым переменам в работе советов директоров как в Америке, так и во всем мире. Большинство менеджеров и директоров осознают, что путешествие только началось и что именно они, а не регулятивные органы, должны теперь идти в авангарде перемен.

Эта книга предназначена директорам, менеджерам и прочим руководителям бизнеса, которые хотят, чтобы корпоративное управление было настолько эффективным, насколько это возможно. Да, в последние годы советы директоров претерпели изменения к лучшему, но их эволюция еще не закончилась. Большинство находится в стадии перемен и еще не вполне раскрыло свои возможности осуществления качественного управления: такого управления, которое не просто предотвращает нарушения, но и реально улучшает работу корпорации.

Директора не пришли к пониманию того, *как* им способствовать бизнесу.

В этом и должна помочь данная книга. Она содержит руководство, необходимое директорам для того, чтобы не только выражать полное согласие с СЕО компании, но и вносить существенный вклад в бизнес. Это — путеводитель, показывающий, как советам директоров осуществить переход на следующую ступень своей эволюции, став для своих компаний фактором повышения конкурентоспособности. Кроме того, эта книга — руководство для СЕО, объясняющее, как им получить наибольшую пользу от взаимодействия со своими советами директоров.

Когда больше тридцати лет назад я начинал писать докторскую диссертацию для защиты в Гарвардской школе бизнеса, я тщательно исследовал работу советов директоров. Я не выводил количественные и статистические соотношения между достижениями корпораций и переменными показателями корпоративного управления. Откровенно говоря, такие исследования не приводят к пониманию причин качественного управления. Вместо этого я сосредоточился на том, что происходит «за ширмой», то есть в залах совещаний директоров. В моей первой книге на эту тему — *Boards at Works* (1998) — рассказывается, как в то время работали самые успешные советы директоров.

В дальнейшем, продолжив исследования, я выявил три фактора, составляющих фундамент качественного управления. Кроме того, мне удалось определить, какие практики и формы коллективного взаимодействия необходимы для построения этого фундамента и возведения здания. Согласно моим наблюдениям, эти

практики и способы взаимодействия положительно влияют на качество управления теми компаниями, которые их применяли, и представляются мне причинными факторами. Их может принять на вооружение любой совет директоров, чтобы качественное управление стало реальностью.

Мои представления о том, что делает управление качественным, отличаются от представлений так называемых наблюдателей советов директоров. Для них качество управления определяется затратами — структурой и процессами, применяемыми директоратом. Я же, в противоположность им, считаю, что качество управления определяется отдачей — той полезной для корпорации ролью, которую играет совет директоров. Применяемые им практики — это средства качественного управления, а не цели сами по себе.

Хотя в этой книге в основном описываются подходы, используемые в Соединенных Штатах, принципы работы советов директоров едины во всем мире. Во всех странах корпоративные кодексы возлагают на советы директоров задачу обеспечения успешного функционирования и укрепления компании из года в год. Влияние держателей акций может быть сильнее в таких странах, как Великобритания, или слабее в таких странах, как Южная Корея. Советы директоров могут в основном состоять из сотрудников корпорации, как практикуется в Германии, или из независимых директоров, как принято в Соединенных Штатах. Независимо от различий в механизмах и правилах фундаментальная задача советов директоров одина, а характеристики, необходимые им для функционирования, универсальны.

В этой книге не описываются бесчисленные требования комплаенса¹. Здесь не перечисляются правила, налагаемые, например, законом Сарбанеса — Оксли² и переменами на фондовом рынке. К настоящему моменту СЕО, директора и юридические советники хорошо знакомы с этими правилами или имеют доступ к компетентным источникам рекомендаций по обеспечению комплаенса. Цель книги — побудить советы директоров продолжать движение вперед, умножать свои достижения и внедрять такие практики и способы коллективного взаимодействия, которые позволят им отныне и навсегда соответствовать возложенной на них задаче обеспечения качественного управления.

«ДОРОЖНАЯ КАРТА»

В первой части книги описывается нынешнее переходное состояние, в котором оказались многие советы директоров. В первой главе даны определения трех стадий

¹ Compliance — согласие, выполнение, соблюдение (правовых норм). К сфере комплаенса относятся вопросы соблюдения организацией положений действующего законодательства, требований надзорных органов. — *Прим. ред.*

² Sarbanes-Oxley Act (SOX) — принят в 2002 году с целью противостоять потоку корпоративных и финансовых скандалов. В соответствии с этим законом был создан наблюдательный совет для мониторинга корпоративной финансовой отчетности. Закон ужесточает наказания для менеджеров, совершающих корпоративные мошенничества, и увеличивает бюджет комиссии по ценным бумагам. Необходимость работать в соответствии с законом Сарбанеса — Оксли заставляет компании внедрять процедуры для обеспечения целостности финансовой отчетности и адекватности внутренних систем управления. — *Прим. ред.*

их эволюции: «церемониальной», «либерализованной» и «прогрессивной». В конце главы дан тест для самостоятельной оценки советами директоров своего состояния: «На какой стадии развития находится ваш совет директоров?»

Во второй главе описано три «строительных блока», которые важны для продвижения от стадии «либерализации», на которой сейчас находятся большинство советов директоров³, к «прогрессивной». Эти строительные блоки не относятся к тому, на чем сосредотачивают внимание внешние наблюдатели. Их внимание поглощено размерами СД, количеством независимых членов, комитетов и собраний, разделением полномочий СЕО и председателя СД и прочими показателями такого рода, ни один из которых не играет роли двигателя прогрессивного управления. Факторы, действительно ведущие к лучшему управлению, — это групповая динамика, информационная архитектура и умение помещать в центр внимания самые важные вопросы.

Во второй части книги содержатся главы, посвященные каждому из строительных блоков, чтобы дать глубокое представление о практиках и коллективном взаимодействии, которые СД могут использовать для трансформирования себя в «прогрессивные» СД. В третьей главе описаны практики, важные для групповой динамики СД — первого строительного блока «прогрессивного» совета директоров. Читатель быстро поймет, как простые техники могут преобразовать способы взаимодействия директоров друг с другом и с менеджментом, став продуктивной силой управления.

³ Далее — СД. — *Прим. пер.*

В четвертой главе описаны модели управления, которые могут задействовать «прогрессивные» СД, чтобы обеспечить эффективный и продуктивный обмен информацией между менеджментом и директорами. Грамотное построение информационной архитектуры оказывает огромное положительное влияние на качество диалога в зале совещаний.

В пятой главе описаны модели управления, которые могут использовать «прогрессивные» СД, чтобы сосредотачиваться на актуальных вопросах. Время и внимание директоров стоят чрезвычайно дорого. Некоторые СД попадают в западню, позволяя себе растрачивать время на рутинный финансовый мониторинг и вопросы комплаенса. «Прогрессивные» СД пользуются простыми инструментами для напоминания себе о самых жизненно важных задачах и повышения полезной отдачи от временных затрат.

В третью часть книги включены главы, посвященные каждому из пяти актуальных вопросов, при решении которых советы директоров могут делать наиболее весомый вклад в бизнес: адекватный СЕО и преемственность руководства, компенсация СЕО, верная стратегия, «генофонд» руководства и мониторинг финансового здоровья, эффективности и рисков. На практике СД уделяют этим вопросам мало времени и внимания, однако именно в их решении содержится реальная возможность для СД превратиться в настоящий фактор повышения конкурентоспособности.

В шестой главе описываются инструменты, используемые СД для обеспечения корпорации именно таким руководством, которое нужно компании сегодня и в будущем. Адекватный СЕО и преемственность руководства остаются задачей номер один для всех СД: каждому необходим

такой процесс преемственности, когда выявляются суждения всех директоров и рождаются правильные решения.

Седьмая глава посвящена новому подходу к определению компенсации СЕО, такому, при котором его вознаграждение соответствует результатам его же работы. Эта тема крайне важна и широко обсуждается в обществе; всем СД надлежит уделять особенное внимание философии, стоящей за компенсацией СЕО, как и процессу определения суммы пакета и схеме, связывающей компенсацию с результатами работы.

Восьмая глава описывает, каким образом СД могут обрести уверенность в том, что следуют в русле верной стратегии. Существуют специфические практики, с большой эффективностью используемые «прогрессивными» СД, чтобы достичь полного и всеобщего понимания стратегии — источника недопонимания в «либерализованных» СД, а также для оформления этой стратегии.

В девятой главе изложен подход, применяемый «прогрессивными» СД для того, чтобы компания повышала квалификацию своих руководителей на всех уровнях. «Генофонд» руководства — важная составляющая способности компании к обеспечению высокой эффективности и поддержанию конкурентоспособности в течение долгого времени. Богатый «генофонд» руководства способствует продуктивному процессу преемственности поста СЕО.

В десятой главе рассказывается, как СД может преуспеть благодаря мониторингу финансового здоровья бизнеса, эффективности и рисков. «Прогрессивные» СД не тратят много времени на рассмотрение финансовых отчетов, показывающих вчерашние успехи; они переходят на ключевые вопросы финансового здоровья, факторов, способствующих работе в будущем, и возможных опасностей.

Наконец, в четвертой части предлагается весьма прагматический способ поддержания набранного темпа. Одиннадцатая глава содержит рекомендации по менее важным нюансам процедур управления, включая логику собраний директоров. В двенадцатой главе уделяется внимание инвесторам, которые все громче заявляют о своих позициях. Но не все инвесторы одинаковы. Советам директоров следует уметь отделять разумные соображения от своекорыстных выкриков.

Приложение адресовано тем читателям, которые заинтересованы в проведении исследований в этой области. Я предлагаю подход, позволяющий глубже проникнуть в суть корпоративного управления и выявить подлинные факторы, ведущие к его эффективности. Результаты исследований дадут СД большее понимание того, каким образом улучшить работу.

ГЛЯДЯ ВПЕРЕД

Возможность способствовать бизнесу вполне реальна для СД; более того, очевидны мотивация и желание директоров её осознать. Используя правильные методы, любая группа директоров может представлять собой такой орган, который приносит пользу и менеджменту, и инвесторам.

В современной системе свободного предпринимательства советы директоров находятся в критическом положении. Существенно изменить это положение — их обязанность, и возможности для этого существуют. В последующих главах всем директорам предлагается полностью выполнить свои обязательства и реализовать свои возможности.