

# Совет директоров

## ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

Ричард Лебланк  
Джеймс Гиллис

- принципы формирования
- управление
- анализ эффективности

Richard Leblanc  
James Gillies

# Inside the Boardroom

How boards really work  
and the coming revolution  
in corporate governance



WILEY

John Wiley & Sons Canada, Ltd.

Ричард  
Лебланк  
Джеймс Гиллис

# Совет директоров - ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

Принципы формирования,  
управление, анализ эффективности

Перевод с английского

Институт  
профессиональных  
директоров



Москва  
2006

УДК 65.011  
ББК 65.290-2  
ЛЗЗ

Издано при содействии Фонда  
«Институт профессиональных директоров»

Перевод А. Кириченко

Редактор В. Григорьева

**Лебланк Р.**

ЛЗЗ Совет директоров — взгляд изнутри. Принципы формирования, управление, анализ эффективности / Ричард Лебланк, Джеймс Гиллис; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 267 с.

ISBN 5-9614-0428-5

Каковы характеристики эффективного совета директоров, если структура и состав сами по себе не гарантируют достижения эффективности? Авторы книги «Совет директоров — взгляд изнутри» проникли за закрытые двери залов заседаний реальных советов директоров чтобы показать, как на самом деле они работают.

Книга основана на исследовании, продолжавшемся пять лет, в ней показано внутреннее устройство советов директоров, приведены откровенные интервью с их членами и тщательный разбор процесса работы советов. Авторы книги подвергают сомнению принятые подходы к корпоративному управлению и предлагают новаторский подход к созданию лучших советов.

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Leblanc R., Gillis ), 2005 © Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006

Перевод на русский язык по лицензии John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 5-9614-0428-5 (рус.)  
ISBN 04070835206 (англ.)

# Оглавление

К читателям .....	6
Предисловие к русскому изданию .....	7
Предисловие .....	9
Благодарности .....	12
Введение .....	15
<i>Глава 1.</i> Советы директоров не справились, а почему - непонятно ....	19
<i>Глава 2.</i> Многообразие современных корпораций .....	43
<i>Глава 3.</i> Современные директора: кто они, чем занимаются и насколько хорошо у них это получается? .....	59
<i>Глава 4.</i> Лучшие практики и оценка деятельности советов директоров: необходимо, но недостаточно .....	87
<i>Глава 5.</i> Традиционный совет директоров: триумф структуры .....	107
<i>Глава 6.</i> Эффективный совет: не форма, а функции .....	131
<i>Глава 7.</i> Эффективные члены эффективных советов: как создать команду .....	147
<i>Глава 8.</i> Поведенческие типы членов совета .....	161
<i>Глава 9.</i> Особые члены совета: председатели .....	185
<i>Глава 10.</i> «К-П-С-Р» - как создать лучший совет .....	203
<i>Глава 11.</i> Грядущая революция в корпоративном управлении .....	223
<i>Приложение 1</i> Различие методик качественных и количественных исследований .....	235
<i>Приложение 2</i> Процесс исследования: доступ в залы заседаний, интервью и анализ данных .....	237
Библиография .....	255
Предметный указатель .....	265

## К читателям

С начала 90-х годов XX века вопросы корпоративного управления привлекают внимание регулирующих органов, исследователей, акционеров, инвесторов. Растет необходимость в систематизации современных знаний о деятельности советов директоров, хотя невозможно создать свод строгих правил, где в деталях и для всех возможных случаев расписаны нормы поведения, готовые решения и типовые ситуации, в которых оказываются члены совета директоров.

Предлагаемая вниманию читателей книга «Совет директоров — взгляд изнутри» появилась в результате уникального исследования канадских ученых Ричарда Лебланка и Джеймса Гиллиса. Книга основана на данных, полученных в течение 5 лет наблюдений за деятельностью совета директоров частных компаний, государственных предприятий и некоммерческих организаций.

Авторы отстаивают идею о том, что принятие решений советом зависит от компетентности и особенностей поведения директоров и их совместимости. В книге достаточно четко иллюстрируется очень важное положение, что принятие новых законов и распоряжений, касающихся структуры советов, не приводит к улучшению их работы.

Ричард Лебланк и Джеймс Гиллис в своем исследовании классифицируют членов советов по поведенческим характеристикам и анализируют взаимодействие групп с разными наборами характеристик. На основании этого анализа они высказывают предположение, какие профессиональные и личностные характеристики делают совет эффективным, а какие — нет. Их акцент на типологию директоров по различным критериям, представляет большую ценность для понимания содержания работы совета директоров. Авторы в своей книге предлагают ряд существенных рекомендаций по повышению эффективности деятельности совета директоров.

Книга «Совет директоров — взгляд изнутри» расширяет наши представления о работе советов директоров, способствует повышению уровня научно-практических исследований в области корпоративного управления. Эта работа может стать настольной книгой для директоров, менеджеров, акционеров, инвесторов российских компаний.

**Хвича Патаевич Харчилава**

*Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры корпоративного управления  
Государственного университета управления*

# Предисловие к русскому изданию

Несколько лет назад я имел честь познакомиться с одним из авторов книги «Совет директоров — взгляд изнутри» профессором Школы Бизнеса им. Шулиха Йоркского Университета Джеймсом Гиллисом. Проблемы развития корпоративного управления, затронутые им тогда, были актуальны и применимы в российской действительности. Россия стремительно, но не всегда разумно, осваивает инструменты корпоративного управления. Чтобы избежать корпоративных скандалов и дефолтов, российские регулирующие органы и компании должны изучать и использовать опыт стран, в которых институты капитализма насчитывают несколько столетий. Российские собственники, менеджеры и чиновники должны знать мнения, эмоции и предложения людей, которые постоянно совершенствуют корпоративное управление.

Многие темы, затронутые в книге, будут интересны читателю, поскольку о них крайне мало (а чаще — ничего) написано в России. Издание основано на детальном исследовании и содержит огромное количество цитат реальных собственников, членов советов директоров и менеджеров реальных компаний, отражающих их истинное отношение ко многим аспектам корпоративного управления и их собственной роли в процессах управления.

Особенно интересны читателю, на мой взгляд, будут темы (из разряда «чаще — ничего») оценки эффективности деятельности совета директоров, оценки компетентности и эффективности членов совета, подбор кандидатов и формирование совета, грядущие изменения в организации и деятельности советов.

Работа, безусловно, будет полезна собственникам и акционерам, формирующим органы управления компаний, членам советов директоров и менеджерам российских компаний, готовых к совершенствованию организации собственной деятельности.

Книга написана живым языком, не перегружена сложной терминологией — поэтому желаю приятного чтения!

**Дмитрий Викторович Штыков**  
*Генеральный директор Фонда «Институт  
профессиональных директоров»*

## **Штыков Дмитрий Викторович**

*Генеральный директор Фонда «Институт профессиональных директоров»*

Родился в 1976 г. в Москве.

В 1998 г. окончил Московскую государственную юридическую академию по специальности «юриспруденция». Аспирант Государственного Университета Управления.

По окончании вуза работал в органах Прокуратуры г. Москвы, с 1999 г. в блоке корпоративного управления ОАО РАО «ЕЭС России».

С 2003 г. — генеральный директор Фонда «Институт профессиональных директоров».

В 2003-2005 гг. обучался в Школе бизнеса Университета Кэйо (Япония), Школе бизнеса им. Шулиха Йоркского университета (Канада), проходил повышение квалификации в ГУ Высшая школа экономики, МГУ им. М. В. Ломоносова, Высшей школе приватизации и предпринимательства, Лондонском институте директоров, Российском институте директоров.

Член органов управления ряда энергетических (дочерние ОАО РАО «ЕЭС России») и железнодорожно-транспортных (дочерние ОАО «Российские железные дороги») компаний.

## **Харчилава Хвича Патаевич**

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративного управления Государственного Университета Управления, Советник Фонда «Институт профессиональных директоров», бизнес-консультант, тренер*

Родился в 1972 г. в Абхазской АССР

В 1995 г. окончил МГУ им. М.В. Ломоносова по специальности «журналистика». В 2000 г. получил степень кандидата экономических наук в Институте национальной и мировой экономики Государственного Университета Управления.

С 2000 г. работает в Государственном Университете Управления. В 2000-2004 гг. — доцент кафедры теории организации и управления Института государственного и муниципального управления ГУУ, с 2004 г. — заместитель заведующего кафедрой корпоративного управления Института национальной и мировой экономики ГУУ.

В 2003-2004 гг. прошел курсы повышения квалификации в Ассоциации по развитию менеджмента в странах Центральной и Восточной Европы Международной академии преподавателей менеджмента (Словения), Школе бизнеса им. Шулиха Йоркского университета (Канада), а также в Объединенном Венском институте.

С 2004 г. — Советник Фонда «Институт профессиональных директоров». Независимый директор ряда энергетических компаний. Исполнительный директор консалтинговой компании ЗАО «Премиум-Консалтинг».



# Предисловие

«На обычных заседаниях совета, которые никогда не продолжались больше получаса, Майлс Грендал зачитывал два или три документа. Потом сам Мелмот, не торопясь, произносил несколько слов, которые должны были всех ободрить и всегда свидетельствовали о триумфе, затем все со всем соглашались, кто-то что-то подписывал, и сегодняшнее заседание совета заканчивалось».

Эта цитата из романа Энтони Троллопа (1815—1882) «Как мы теперь живем» могла многим показаться правдоподобной, по крайней мере, в середине XX в. Советы директоров привлекали мало внимания популярных изданий или ученых, да и среди деловых людей не пользовались особым уважением. Советы не считались важной частью корпоративного развития.

Однако с 60-х годов XX в., после волны слияний, связанных с возникновением конгломератов, а также в 70-е и 80-е годы, во времена враждебных предложений о покупке компании, советы директоров стали пользоваться большим авторитетом. Этому способствовал рост числа судебных исков, предъявленных членам советов. Свою роль сыграла растущая концентрация акций публичных компаний в руках институциональных инвесторов.

К 1990 г. сложились все предпосылки для изменений в структуре, организации и операциях совета, что и стало происходить все активнее. Некоторые крупные организации принялись играть мускулами, чтобы получить возможность влиять на работу советов директоров. Во главе этого движения, пытавшегося добиться «желательных» изменений в работе советов и повысить их авторитет, оказалась Пенсионная система госслужащих штата Калифорния (California Public Employees' Retirement System — CalPERS). Все больше возражений публично высказывали и акционеры, что привело к изменению структуры и функций советов.

Все эти постепенные трансформации внезапно оказались неактуальны на фоне корпоративных скандалов начала XXI в. Одна за другой Enron, WorldCom, Tyco, Global Crossing, Adelphia и другие компании сообщили об огромных дефицитах или объявили себя банкротами, принеся колоссальные убытки акционерам и кредиторам. В этих и многих других случаях меньшего масштаба советы обвинялись в недостаточной ответственности и нарушении фидуциарных обязанностей.

Появились новые призывы к переменам. Конгресс США оперативно и практически единогласно принял закон Сарбейнса-Оксли. Крупнейшие биржи и Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) были вынуждены

действовать, поменяв давние положения и методы контроля над деятельностью и организацией советов директоров. За короткое время интерес к деятельности советов вырос колоссально — с незначительного или умеренного до жгучего.

В дискуссии, последовавшей за этим резким ростом интереса к деятельности советов после краха Enron, акцент делался на структурные изменения. Основное значение придавалось прозрачности — доле независимых членов совета по отношению к инсайдерам. Резко возросла роль комитета по аудиту в контроле и отчетности о финансовом состоянии и результатах деятельности. Все члены комитета должны были быть независимыми директорами. Определение независимого члена совета было заметно сужено. В США институциональные инвесторы активно поддерживали идею разделения должностей генерального директора и председателя совета. Значение внутреннего аудита также выросло.

Таковы основные изменения, находившиеся в центре федерального законодательства, новых правил, принятых биржами и SEC. В связи с этим интересно отметить, что научные работы, посвященные советам директоров, странным образом не смогли продемонстрировать связь между структурными изменениями и результатами деятельности корпораций. Это было весьма неудобным фактом для тех, кто выступал за различные изменения в структуре и операциях советов директоров.

И вот появляется книга, где рассматривается, как принимаются решения в залах заседаний советов. Ричард Лебланк провел интервью почти с 200 членами советов и наблюдал в реальном времени за деятельностью советов и/или комитетов 21 предприятия. Джеймс Гиллис имеет опыт работы в советах 30 компаний. По сути, авторы разобрали, как на самом деле советы принимают решения.

Авторы классифицируют членов советов по поведенческим характеристикам и анализируют взаимодействие групп с разными наборами характеристик. На основании этого анализа они высказывают предположение, какие ценностные и личные черты делают совет эффективным, а какие — нет. Это, естественно, позволяет сформулировать предложения, как структурировать совет, чтобы обеспечить высокую эффективность и качественную работу предприятия.

Можно поинтересоваться, почему для появления этой работы понадобилось столько времени. Ответ, я полагаю, в том, что акционеры-активисты могут наблюдать за действиями потенциальных и действующих директоров благодаря данным, приведенным в формах для голосования по доверенности или документах, подаваемых в SEC. Однако узнать о личных особенностях членов совета, как они реагируют на обсуждение, как ведут себя как группа в процессе принятия решений, было очень трудно. Заседания советов

закрываются для акционеров, даже если это крупные институциональные инвесторы, или регулирующих органов. Интересные данные о принятии решений советами иногда становятся достоянием общественности в протоколах суда или в ходе войн, где соперничающие стороны борются за поддержку акционеров. Однако такую информацию невозможно правильно обобщить, и она может привести к ложным заключениям.

Это — по-настоящему пионерная работа, заслуживающая внимания не только студентов и ученых, интересующихся корпоративным управлением. Ее будет полезно прочесть директорам, топ-менеджерам, инвесторам, регуляторам и профессиональным консультантам, стремящимся к созданию хорошо работающих советов.

**Дональд П. Джакобс**  
*заслуженный декан Школа управления Келлога, Северо-Западный университет*

# Благодарности

Исследование, подобное этому, не могло быть завершено без помощи и участия множества директоров и регуляторов, которые делились с нами своим временем и знаниями. Мы глубоко признательны всем.

Наши коллеги по Школе бизнеса им. Шулиха в разное время участвовали в подготовке данной работы. Мы особенно благодарны профессору Гарету Моргану, без чьей помощи по проблемам методологии исследования этой книги не было бы, и профессору Рину Питерсону за комментарии, которыми он с нами делился в процессе написания книги. Профессор Йан Макдугал из Юридической школы Осгуд Холл также высказал много ценных критических замечаний.

Мы очень признательны профессору Роберту Трикеру, бывшему редактору *Corporate Governance: An International Review*, профессору Бернарду Тейлору из Колледжа Хенли и докторам Вильяму Димма и Джозефу Фридману за прочтение рукописи и ценные замечания. Мы глубоко благодарны Лоуренсу Д. Хеббу, королевскому адвокату, бывшему управляющему партнеру Osier, Hoskin & Harcourt LLP. Его знания и поддержка очень помогли в создании этой книги. Кроме того, профессор Дэвид Лейтон, один из крупнейших специалистов в данной области, не только ознакомился с рукописью, за что ему большое спасибо, но и долгие годы был нашим другом, помощником и коллегой. Его дружеское отношение и ободрение как одного из пионеров изучения корпоративного управления в Канаде мы ценим очень высоко. Мы также признательны за комментарии Питеру Барга, Кэрол Хэнселл и Полу Уайтзеру, с которыми мы обсуждали различные аспекты проекта. Мы очень обязаны доктору Барбаре Келли, которая терпеливо знакомила нас с проблемами современной психологии.

Мы благодарим за поддержку Институт корпоративных директоров (ICD), разрешивший нам использовать некоторые данные, полученные в ходе финансирования им исследования обучения членов советов, проведенного доктором Лебланком. Мы также благодарим Австралийский институт директоров компаний, Институт членов советов директоров (Лондон) и Национальную ассоциацию корпоративных директоров (Вашингтон) за их постоянную поддержку.

Изучение корпоративного управления — трудное занятие. Авторы никогда не смогли бы завершить свое исследование, если бы им не повез-

по в разное время встретиться, спорить, беседовать и обмениваться мнениями со многими бизнес-лидерами. Среди тех, кто очень помог нам сформулировать наши взгляды (с которыми многие не согласны) и кто, конечно, не несет ответственности за них, нужно назвать: Рональда Этки, Джона Бэнкса, Николаса Барнетта, Мэтта Баррета, Изабель Бассет, Дэвида Битти, Джелин Беннет, Роя Беннета, Конрада Блэка, Билла Бландела, Дэвида Брауна, Майкла Брауна, покойного Макса Кларксона, Джона Клигхорна, Дэвида Конклина, Парди Кроуфорд, Тома Д'Акино, Роберта Дейла, Билла Дэвиса, Грэма Дея, Майкла Дека, Пола Десмараиса-младшего, Питера Дея, Уэнди Добсон, Билла Этерингтона, Джона Эванса, Ральфа Эванса, Дона Фуллертона, покойного Джорджа Гардинера, покойного Дугласа Гибсона, Питера Глисона, Билла Гликбарга, Джима Гудфеллоу, Фреда Горбета, Питера Гордона, Чака Ханто, Роба Хайнса, Кена Хюгессена, Хэла Джекмана, Тома Киранса, Алекса Лажу, Клода Ламоро, Патрика Лавеля, Джека Лича, Фрэнка Логана, Питера Лаухеда, Фиону Макдональд, Майкла Маккинзи, Джо Мартина, Фрэнка Маккену, Дорин Маккензи-Сандерс, Маргарет Макни, Джона Маквильяма, Майкла Мигера, Горда Никсона, Мери Могфорд, Брайна Малруни, Дэвида О'Брайена, Патрика О'Кэллагена, Тома О'Нила, Хизер Осье, Санни Пола, Дэвида Питерсона, Майкла Фелпса, Криса Пирса, Гэри Полонски, Альфреда Повиса, Роба Причарда, Боба Ре, Кеда Ричи, Мака Рирса, Ги Сен-Пьера, Арта Сочика, Жилен Сосье, Фрэнсиса Савийе, Семура Шулиха, Марин Стейплтон, Фрэнк и Белинду Строках, Мориса Стронга, Ларри Тэппа, Пола Телье, Аксея Тесберга, Криса Томаса, Ричарда Томсона, Беверли Топпинг, Дениса Теркотта, Джона Тернера, Руди Визера, Лиз Уотсон, Пола Уейсса, Билла Виерхаузера, Рика Уилера, Берни Уилсона, Реда Уилсона, Роба Ялдена, Эдама Зиммермана и Джона Зайха.

Мы хотим выразить свою глубокую благодарность доктору Дешо Дж. Хорвату, мудрому, опытному и энергичному декану Школы бизнеса Шулих, за постоянную поддержку данного проекта и вдумчивые замечания о корпоративном управлении. Доктор Лебланк также благодарит доктора Ронду Лентон и профессора Джоан Мэги, декана и заместителя декана факультета гуманитарных и профессиональных исследований Эткинсона, и докторов Брайана Габера и Монику Белкур, действующего и бывшего директоров Школы исследований администрации при Йоркском Университете, за их поддержку и преданность изучению корпоративного управления, права и деловой этики.

Мы искренне благодарим Карен Милнер, Элизабет Маккерди, Пэм Уоки, Миган Броссо, Эрин Келли и Мишель Булар из John Wiley & Sons за энтузиазм и поддержку, они очень много сделали для подготовки книги к изданию.

По своему характеру эта книга очень дискуссионная. Почти наверняка она содержит ошибки, спорные заключения и неточные обобщения. Мы берем на себя полную ответственность, вину и эпизодическую похвалу (если таковая будет).

Ричард Лебланк  
*Факультет гуманитарных и профессиональных  
исследований Эткинсона*

Джеймс Гиллис  
*Школа бизнеса им. Шулиха, Йоркского Университета, Торонто, Канада*

# Введение

С начала 90-х годов XX в. вопросы корпоративного управления и советы директоров находятся под пристальным вниманием регулирующих органов, исследователей, акционеров и самих директоров. Только с 1990 по 2001 гг. кодексы и нормы корпоративного управления были официально введены в Австралии, Бразилии, Великобритании, Германии, Голландии, Гонконге, Индии, Италии, Канаде, Малайзии, России, Сингапуре, США, Франции, Швеции, ЮАР, Японии, а возможно, и еще где-то. Что примечательно, в некоторых из этих стран корпораций совсем немного.

Самое удивительное, что подобные действия предпринимаются при условии непонимания взаимосвязи корпоративного управления с эффективностью компаний и представления о том, как реально работают советы директоров. Как ни парадоксально, но на фоне усиления регулирования и освещения работы органов управления частными компаниями наши знания в данной области увеличились лишь незначительно. Объясняется это тем, что изучать советы директоров очень сложно. Из всех значимых институтов общества они, пожалуй, наиболее закрытые. Их заседания редко проходят при открытых дверях, если такое вообще бывает, да и посторонних на них приглашают редко. В силу этого мы почти не представляем, как реально советы директоров принимают решения и какими соображениями руководствуются. Большинство работ, посвященных советам директоров, а таковых за последние годы накопилась целая библиотека, ограничиваются анализом информации, находящейся в открытом доступе, — годовых отчетов, документов, представляемых в регулирующие органы, и корпоративных пресс-релизов. В результате в этих работах освещаются, главным образом, вопросы, связанные со структурой и составом совета директоров: совмещение должностей председателя совета и генерального директора, доля независимых директоров, численность совета, структура комитетов и степень их независимости.

Эта книга от других публикаций на тему корпоративного управления отличается тем, что она основана на данных, полученных в результате пятилетнего исследования советов директоров 29 частных коммерческих компаний, 4 государственных предприятий и 6 некоммерческих организаций. Самое главное: исследование предполагало присутствие на реальных заседаниях и непосредственное наблюдение за деятельностью советов и/или их комитетов в 21 организации (11 компаний частного сектора, все госпредприятия и некоммерческие организации). Кроме того, когда доктор Лебланк

завершил исследование, на котором основана данная книга, он консультировал и наблюдал советы директоров и их членов в Канаде, США и других странах. Выводы, полученные им при этом, в целом подтверждают предположения, выдвинутые в данной книге.

Включенные в выборку 29 частных компаний представляют практически все секторы экономики и варьируют по размеру от крупных, даже крупнейших в Северной Америке, до средних и малых. Их форма собственности также различна: здесь и компании с большим числом акционеров, и компании, находящиеся в личной, семейной и иностранной собственности. Большинство из них имеют листинг на фондовой бирже Торонто и/или Нью-Йорка. В период, охваченный исследованием, советы сталкивались с такими проблемами, как смена генерального директора, слияния, поглощения, продажа активов, враждебные поглощения, финансовые трудности, глобальное расширение и изменение государственного регулирования.

Данные, полученные благодаря присутствию на заседаниях советов и комитетов, были подкреплены информацией интервью с 194 директорами, главным образом, из тех же компаний. Несколько интервью были взяты дополнительно уже после официального завершения исследования. Опыт за плечами директоров был таким же разным, как и сами компании. В группу опрошенных вошли действующие и бывшие чиновники регулирующих органов, действующие и вышедшие в отставку генеральные директора и другие члены советов. Мы общались с представителями акционеров и акционерами-активистами, юристами, аудиторами, крупными политиками и правительственными чиновниками в отставке, консультантами, специалистами по вопросам оплаты труда, специалистами по работе с персоналом, профессорами, ректорами университетов и деканами бизнес-школ. Многие из проинтервьюированных нами директоров входили в состав нескольких советов, включая советы компаний за пределами Канады.

Поскольку многие выводы в этой книге опираются на коллективное мнение респондентов, в тексте много цитат. Хотя среди них немало повторов — многие директора жалуются на одни и те же проблемы, — мы подчеркиваем важность внимательного изучения этих цитат. Только прислушавшись к комментариям почти 200 директоров, вы сможете по-настоящему почувствовать атмосферу залов заседания советов начала XXI в. При этом нужно отметить, что выборка интервьюируемых директоров не была большой (значит ее нельзя признать случайной), поэтому не надо делать широкие обобщения на основе их мнений.

Обычно исследования в области корпоративного управления наталкиваются на кажущуюся невозможность лично присутствовать на заседании совета директоров и видеть, «как на самом деле принимаются решения». Появление данной работы и использованный в ней подход должны покон-



чить с убеждением, что исследования советов должны ограничиваться опубликованными данными и слухами. Советы директоров можно изучать в режиме реального времени. Чтобы подобные качественные исследования могли проводиться и дальше, мы обобщили методологию исследования в приложении 2.

Неудивительно, что полученные данные свидетельствуют, что на процесс принятия решений советами влияют поведенческие особенности отдельных директоров. Соответственно, мы разработали типологию директоров, исходя из их поведения. Естественно, что директора с некоторыми моделями поведения типичны для идеальных, «функциональных советов», к ним мы относим председателя-дирижера, проводника изменений, миротворца, наставника и спорщика. Другие типы директоров встречаются в «нефункциональных советах», и к ним мы относим председателя-опекуна, контролера, конформиста, группу поддержки и критика.

На основе данных, собранных при наблюдении за работой советов и в ходе интервьюирования действующих директоров, мы предлагаем модель идеального, эффективного совета директоров. Исходя из нее, можно оценить эффективность конкретного совета или директора. Мы исходим из предположения, что при эффективности совета, соответствующей предлагаемой модели, и прочих равных условиях, принимаемые таким органом решения позволят компании извлекать более высокие прибыли для акционеров.

Однако поскольку на финансовые результаты отдельной компании влияет много внешних факторов, ни эффективное, ни неэффективное управление не может считаться обязательным или достаточным условием получения положительных или отрицательных результатов. На самом деле, в большинстве исследований корпоративного управления не выявлено причинной зависимости между структурой и формой совета и финансовым успехом компании. Это относится и к данной работе, да мы и не стремились к подобному. Однако здравый смысл подсказывает, что эти явления взаимосвязаны, и настоящая книга дает немало доказательств того, что изучение процессов, происходящих в советах директоров, может привести к обнаружению такой зависимости.

Основным результатом данного исследования стала гипотеза, что советы директоров, построенные исходя из некоей структуры и формы, могут быть не лучшим способом обеспечить компании эффективное управление. Скорее, если хорошее управление (при определении управления как принятие эффективных решений) это предпосылка хороших финансовых результатов, то директоров следует отбирать исходя из того, насколько их компетентность и поведенческие особенности дополняют друг друга и отвечают стратегиям достижения целей корпорации.

Мы надеемся, что это исследование станет лишь первым из множества работ, где будет анализироваться зависимость между эффективностью совета и отдельных директоров и финансовыми результатами корпораций. Достижение лучшего понимания как работают советы — мы это называем «процессом в совете» — может стать ключом к решению важнейшего, пока неразгаданного вопроса — «какие условия корпоративного управления необходимы, чтобы гарантировать компании финансовый успех?»

# Советы директоров не справились, а почему - непонятно

Директора похожи на зелень, которой вы украшаете блюдо, — красиво, но бесполезно.

*Ирвин Олдс, экс-председатель совета директоров Bethlehem Steel*

Директор похож на канатоходца. Его задача — помогать менеджменту, но при этом не превращаться в оттиск подписи. Он руководит, но не организует. Юридически он несет основную ответственность за формулировку стратегии и ее реализацию, однако на практике он полагается на CEO. Он со своими коллегами выбирает CEO, но впоследствии, возможно, ему придется снимать того с должности. Он отвечает за долгосрочное благополучие корпорации, но при этом большая часть информации о результатах ее деятельности, которую он получает, касается краткосрочной перспективы. Он несет юридическую ответственность перед акционерами, но при этом имеет моральные обязательства перед сотрудниками, клиентами, поставщиками и обществом в целом. Он отвечает за информирование акционеров, но при этом не должен раскрывать информацию, которая может нанести ущерб интересам компании. У него, как и у CEO, есть собственные цели. Однако его долг — чтобы ни его цели, ни цели CEO не противоречили их обязанностям перед корпорацией и стоящим перед ней целям.

*Чарльз А. Андерсон и Роберт Н. Энтони*

Это было самое прекрасное время; это было самое злосчастное время.

*Чарльз Диккенс Повесть о двух городах*

**М**ало кто покупает акции какой-либо компании просто ради покупки. Люди становятся акционерами в расчете на то, что стоимость их акций будет расти, что им удастся заработать. Доверяя распоряжение своими средствами корпорации, юридическому лицу, которым управляет совет дирек-

торов, они надеются, что принимаемые советом решения не только сохранят их капитал, но и приумножат его. Принимая эти средства, совет директоров также берет на себя ответственность, что чужие деньги будут расходоваться с умом, осмотрительно, честно и успешно.

Нет ничего более важного для благополучия корпорации, чем ее совет директоров. По закону, совет отвечает за общие результаты деятельности. Он обладает полномочиями назначать менеджмент, делегировать ему определенные обязанности и осуществлять надзор за стратегическим руководством и формулированием долгосрочных целей компании. Совет представляет собой самостоятельный орган, обладающий практически неограниченным правом регулировать собственную деятельность. Короче, согласно закону, совет директоров — это центр *принятия решений* корпорации. Чем более мудрые решения будет принимать совет директоров, тем успешнее будут идти дела компании; чем хуже будут эти решения, тем сильнее будет застой или упадок корпорации. Соответственно, знание того, как и почему советы директоров принимают решения, очень важно для понимания причин успеха одних компаний и провала других.

И все же, несмотря на важность для судьбы компании решений, принимаемых советом, слишком мало известно, как работает этот орган. Мы почти ничего не знаем об особенностях принятия решений отдельными членами совета и еще меньше — о том, как эти лица принимают решения коллективно как в условиях кризиса, так и при обычном состоянии дел. Можно сказать, что, вероятно, о самой важной функции совета директоров — порядке принятия решений — почти ничего не известно.

## НЕВЕДЕНИЕ - НЕ БЛАЖЕНСТВО

Причин, по которым компании добиваются успеха, много. Иногда дело в том, что совет директоров нашел очень хороших топ-менеджеров, иногда — в технологическом преимуществе, иногда — в идеальном времени выпуска определенного продукта.

Аналогично можно назвать много причин, по которым компании терпят крах. Порой это вызвано внешними обстоятельствами, которые члены совета директоров не предвидели и не могли контролировать. Иногда причина в том, что совет подвели консультанты или имели место махинации, а директора о них не знали<sup>1</sup>. Чаще дело в том, что они не всегда настаивают на разработке эффективных стратегий и грамотных шагов, увеличивающих

Следует отметить, что по закону директора не несут ответственности за деловые решения, которые по прошествии времени оказываются неправильными, если на момент принятия решения они исходят из корректных для бизнеса допущений.

акционерную стоимость, и/или не всегда участвуют в данном процессе. К сожалению, нередко это происходит потому, что совет директоров не эффективно отслеживает работу топ-менеджмента, в результате владельцы предприятия несут убытки. Наконец, не менее часто совет так плохо следит за деятельностью компании, что акционеры теряют все свои вложения.

Советы директоров состоят из не глупых людей. В них нередко входят самые талантливые и способные представители сообщества, доказавшие свои дарования в различных видах деятельности. Более того, задачи, которые должны выполнять директора, не только хорошо известны, но в обычных обстоятельствах не особенно обременительны. При этом стимулов быть успешными у директоров предостаточно. Естественно, никто не входит в состав совета, чтобы привести компании к краху, равно как не соглашается участвовать в нем, если перспектива провала весьма вероятна. Как раз наоборот: членами совета директоров становятся, чтобы помочь привести предприятие к успеху. И тем не менее одни советы принимают плохие решения, имеющие катастрофические последствия, а другие принимают хорошие, обеспечивающие успех.

В чем же причина? Почему некоторые советы подбирают себе гениальных генеральных директоров, а другим это не удается? Почему одни отдают предпочтение эффективным стратегиям, а другие, похоже, хронически не понимают ситуацию? Почему одни демонстрируют невероятную способность оценить риск, связанный с поглощением, и преимущества, которые дает продажа активов, а другие занимаются поглощениями, которые ни к чему хорошему не приводят? Почему некоторые советы стабильно принимают грамотные решения, обеспечивающие высокую прибыль для акционеров, а другим вообще не удается получить прибыль?

### **О чем следует задуматься**

К сожалению, никто не знает ответа на самый важный вопрос корпоративного управления — «Каким образом советы директоров принимают решения?» Никто не знает, какие факторы обуславливают принятие плохих или хороших решений. Никому не известно, как директора коллективно приходят к решению, что именно следует сделать в интересах корпорации. Никто не знает, что обеспечивает принятие грамотных решений, если под грамотными понимаются решения, повышающие акционерную стоимость и отвечающие интересам собственников. Наконец, самое важное: никому не известно, как следует формировать состав совета, чтобы максимизировать его потенциал в сфере принятия решений. Иными словами, характеристики эффективного совета директоров не известны.

В этой книге отстаивается идея, что принятие решений советом зависит от компетентности и особенностей поведения директоров и их совместности. В книге доказывается, что принятие новых законов и распоряжений, касающихся структуры советов, не приводит к улучшению их работы, как это часто полагают; этот результат быстрее достигается при готовности директоров, топ-менеджеров, регулирующих органов, акционеров и лидеров корпорации применять новые, отчасти радикальные критерии отбора, назначения и оценки директоров.

Судебные разбирательства и скандалы, ассоциирующиеся с управлением корпорациями в начале XXI в., подкрепляют предположение, что *настало время* использовать новые подходы к созданию советов директоров. Насколько распространена такая точка зрения, чтобы вызвать настоящую революцию в корпоративном управлении в XXI в.? Это зависит от того, сколько среди директоров и лидеров корпораций окажется «проводников изменений», готовых к существенным переменам в собственных организациях — корпоративных советах директоров.

## «ЛЕТО МАХИНАЦИЙ»

Начало нового века было не лучшим временем для североамериканских корпораций и тех, кто отвечал за регулирование их деятельности и управление ими. Напротив, это был один из самых разрушительных периодов в современной истории корпоративного капитализма. Злоупотребления компаний и отдельные скандалы потрясли рынки капитала и уничтожили доверие инвесторов ко многим институтам, без которых невозможно функционирование капиталистической рыночной системы. Чтобы удостовериться в этом, достаточно взглянуть на заголовки статей в ведущих деловых изданиях за май и июнь 2002 г. Эти два месяца заместитель министра юстиции США Джеймс Б. Коми назвал «летом махинаций»<sup>1</sup>.

- Тема номера: Кризис корпоративного управления ("Special Report: The Crisis in Corporate Governance," *Business Week*, May 6, 2002)
- Насколько коррумпирована Уолл-стрит? ("How Corrupt Is Wall Street?" *Business Week*, May 13, 2002, 37)
- Головная боль советов директоров ("Trouble in the Boardroom," *Fortune*, May 13, 2002, 113).

<sup>1</sup> Доклад «Уроки последних корпоративных падений» на Ежегодной конференции по корпоративному управлению-2004 (Национальная ассоциация корпоративных директоров, Вашингтон, 18 октября 2004 г.).

- Крах Enron выставляет советы директоров в неприглядном свете ("Enron's Demise Has Taken the Shine Off the Boardroom Table," *Financial Times*, May 30, 2002, 14)
- Совет директоров Тусо подвергся критике за действия Козловски ("Tyco Board Is Criticized for Kozlowski Dealings," *Wall Street Journal*, June 7, 2002, A5)
- Пороки Уолл-стрит ("The Wickedness of Wall Street," *The Economist*, June 8, 2002, 11)
- Комиссия по ценным бумагам и биржам требует от генеральных и финансовых директоров поручительства по отчетам, ускорения и расширения объема отчетности ("SEC Wants CEOs, CFOs to Vouch For Reports, Disclose More, Sooner," *Investor's Business Daily*, June 13, 2002, A1)
- Сговор в советах: американским компаниям нужны более влиятельные независимые директора ("Under the Board Talk: American Companies Need Stronger Independent Directors," *The Economist*, June 15, 2002, 13-14)
- Разработано комитетом: как повысить ответственность советов директоров? Специальный доклад по корпоративному управлению ("Designed by Committee: How Can Company Boards Be Given More Spine?" Special Report on Corporate Governance, *The Economist*, June 15, 2002, 69)
- Реформы отчетности Комиссии по ценным бумагам и биржам не утолят печали инвесторов ... однако изменения в работе советов могут восстановить доверие ("The SEC's Accounting Reforms Won't Answer Investors' Prayers ... But Changes in the Boardroom Could Rebuild Trust," *Business Week*, June 17, 2002, 28-29)
- Что получается, если директора пристраиваются к одной кормушке с генеральным директором ("When Directors Join CEOs at the Trough," *Business Week*, June 17, 2002, 57.
- "Грех подкупа: почему в советах директоров оказалось столько негодяев" *Wall Street Journal*, June 20, 2002, A1)
- Восстановление доверия к американским корпорациям: бизнес может выступить инициатором реальных реформ ("Restoring Trust in Corporate America: Business Must Lead the Way to Real Reform," *Business Week*, June 24, 2002, 31)
- Сбой системы: корпоративная Америка, у нас кризис: 7 способов восстановить доверие инвесторов ("System Failure: Corporate America, We Have a Crisis: 7 Ways to Restore Investor Confidence," *Fortune*, June 24, 2002, 62-77. WorldCom's Travails Could Affect Its Directors, *Wall Street Journal*, June 28, 2002, A9)

В обзоре, озаглавленном «Вопрос подотчетности», *The New York Times* перечислила крупные американские компании, где были выявлены «ошибки аудиторов», «сокрытие займов или убытков», «сделки с ценными бумагами с использованием конфиденциальной информации» и «завышение прибыли». Этот список «Кто есть кто в североамериканском бизнесе» выглядит так: Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers,

Adelphia Communications, Enron, Kmart, PNC Financial Services Group, Tyco International, WorldCom, ImClone Systems, Computer Associates International, CMS Energy, Dynegy, Edison Schools, Global Crossing, Halliburton, Lucent Technologies, Network Associates, Qwest Communications International, Reliant Resources, Trump Hotels and Casino, Waste Management и Xerox. Среди канадских примеров корпоративных крахов и скандалов — Livent, BreX, YBM Magnex, Philips и Hollinger.

Разве найдется кто-то, кто не слышал о приключениях Марты Стюарт на фондовом рынке<sup>1</sup>? О том, что некоторые топ-менеджеры оказались за решеткой за махинации?

Даже в бурное время «волны враждебных поглощений» в начале 1990-х годов, когда имена таких мощных игроков, как Росс Джонсон и Майкл Милкен<sup>2</sup> не сходили со страниц газет, не уделялось столько внимания корпоративному сообществу и организациям, с которыми оно связано — инвестиционным банкирам, бухгалтерам, юристам, брокерам, коммерческим банкам и консультантам по вопросам инвестиций.

Бесспорно, все эти нападки и сообщения СМИ были заслуженными. Ущерб и убытки заинтересованных сторон вследствие указанных провалов и злоупотреблений были огромными и чрезвычайно разрушительными. Пенсионеры, сотрудники, акционеры, владельцы облигаций, кредиторы и поставщики потеряли десятки миллионов, а то и миллиардов долларов из-за неправильного управления, фальсификации бухгалтерской документации, недостоверной отчетности и совершенно неверных, если не откровенно бесчестных консультаций по инвестициям. Инвестиции и пенсионные планы буквально тысяч людей и семей «улетели в трубу» или, по сути, оказались обесценены в результате крушения институтов капитализма. С учетом этих скандалов, неудивительно, что оценка общественностью добросовестности и честности экономической системы оказалась в значительной степени завышена. Также неудивительно, что в начале нового столетия американская общественность проявляет гораздо меньший интерес к инвестициям в столь восхваляемые американские компании по сравнению с концом 1990-х годов.

Марта Стюарт — известная американская телеведущая, приговоренная в 2004 г. к тюремному заключению сроком на пять месяцев за то, что в 2001 г. использовав инсайдерскую информацию, она продала акции фармацевтической компании ImClone Systems Inc., цена которых затем резко упала. — *Прим. пер.*

Росс Джонсон — генеральный директор компании RJR Nabisco, прославившийся тем, что пытался сколотить личное состояние, отражая попытки поглощения компании. Майкл Милкен — американский финансист, считающийся одним из отцов-основателей Силиконовой долины и королем империи бросовых облигаций. В 1990 г. был приговорен к тюремному заключению сроком 10 лет за махинации с ценными бумагами. — *Прим. пер.*



## ПОДОТЧЕТНОСТЬ КОРПОРАЦИИ ВЫХОДИТ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН

Естественно, по мере того как проблема «подотчетности корпораций» переросла в обсуждение вопросов «корпоративной ответственности» и наконец «корпоративной коррупции», возникла сильная политическая реакция. В июле 2002 г. президент США Джордж Буш выступил с пространной речью на тему корпоративной ответственности. (Эту речь приравнивали к докладу конгрессу о положении в стране.) В этом выступлении он предложил ввести строгие меры ответственности и наказания для корпоративных нарушителей, а также подчеркнул, что действующая администрация поддерживает реформы корпоративного управления. Он пообещал усилить Комиссию по ценным бумагам и биржам (SEC) и одобрил новые предложения о порядке регистрации, выдвинутые Нью-йоркской фондовой биржей (NYSE). Не желая оставаться в стороне, Палата представителей и Сенат подавляющим большинством утвердили закон H.R. 3763, известный как «Закон Сарбейнса-Оксли 2002 г.». Закон предусматривал введение ряда новых правил, объявленных самыми серьезными после законов 1933-1934 гг., затрагивающих эмитентов котируемых на бирже ценных бумаг, директоров корпораций и независимых консультантов, в частности аудиторов и юристов. Закон был подписан президентом и вступил в силу с 30 июля 2002 г.

К сожалению, неизвестно, насколько будет полезен закон Сарбейнса—Оксли для улучшения корпоративного управления в Америке, помимо повышения операционных издержек правительственных органов и корпораций. Согласно ему, основная ответственность за деятельность корпораций возлагается на совет директоров, вводится множество новых правил, влияющих на работу совета, хотя почти не известно, как работают подобные органы.

Примерно до 1975 г., несмотря на то что советы директоров несли ответственность за действия корпорации, считалось, что на самом деле совет не оказывает большого влияния на операции компании. Более того, еще в 1932 г. Адольф Берл и Гардинер Минз доказывали в своей книге «Современная корпорация и частная собственность» (*The Modern Corporation and Private Property*)<sup>1</sup>, что владение акциями американских компаний стало столь значительным и распространенным, что владельцы более не контролируют принадлежащие им организации.

Тогда ни для кого не стало новостью, что в результате развития американского капитализма и увеличения обращения акций значительное боль-

<sup>1</sup> Adolph Berle and Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property* (Buffalo, New York: Macmillan and Company, 1933).

шинство владельцев современных корпораций почти не имели отношения к реальному управлению компаниями, собственниками которых они были. В книге Берла и Минза новым и совершенно поразительным было утверждение, что советы директоров более не представляют интересы собственников (если таковое вообще когда-либо имело место), а превратились в подобие горничных у менеджеров предприятий, т. е. произошло реальное отделение контроля от права собственности. Это была поистине революционная мысль, поскольку по закону директора избирались акционерами и получали плату за то, что представляли их интересы. Они отвечали за контроль благосостояния предприятия, включая назначение и увольнение топ-менеджмента, выбор стратегии и защиту инвестиций собственников. В случае неспособности выполнять эти обязанности надлежащим образом акционеры могли предъявить им иск и порой так и поступали.

## **ПОЛНОМОЧИЯ - В ЗАКОНЕ, НО НЕ НА ПРАКТИКЕ**

Как обычно, общепринятое мнение соответствовало действительности. Хотя по закону директорам принадлежала вся полнота власти, на практике они ею не обладали. Их назначение и выборы диктовались менеджментом, что позволяло ему контролировать советы, а не наоборот. А поскольку менеджмент контролировал директоров, он мог управлять организацией в своих интересах, а не в интересах акционеров.

Соответственно, характеристика, которую членам совета директоров дал Олдс («похожи на зелень, которой вы украшаете блюдо, — красиво, но бесполезно»), хоть и была преувеличением, но в целом не сильно противоречила действительности. Директора-мужчины (и изредка женщины) появлялись три-четыре раза в год в штаб-квартире корпорации примерно за час до обеда, чтобы подписать финансовые отчеты, обменяться дружескими замечаниями, выкурить по сигаре, а затем отправиться играть в гольф. Даже будучи юридически ответственными за надзор за предприятием, реально они не имели никакого отношения к деятельности компании.

## **РАНЬШЕ СОВЕТЫ НЕ ПРИВЛЕКАЛИ БОЛЬШОГО ВНИМАНИЯ**

С учетом вышесказанного, неудивительно, что почти полвека — с конца Второй мировой войны до середины 1980-х г. — роли советов директоров в управлении корпорациями, и вообще во всех аспектах корпоративного

управления не уделялось особого внимания. В общих работах по истории бизнеса того времени советы почти не упоминались. Например, в книге Майкла Блуса «Северное предприятие: пять столетий канадского бизнеса» (Northern Enterprise: Five Centuries of Canadian Business)<sup>1</sup>, которую называют самой подробной историей канадского бизнеса, понятия «совет директоров» вообще нет в указателе.

Пожалуй, еще удивительнее то, что около полувека исследователи менеджмента почти не уделяли внимания советам директоров и самим директорам. На самом деле, термин «корпоративное управление» вообще не использовался вплоть до середины 1980-х гг.<sup>2</sup> В учебниках и курсах по менеджменту рассмотрению советов уделялось минимум времени. В «Управлении» (Management) Кунца и О'Доннела (1980)<sup>3</sup>, одном из бестселлеров по общему управлению, роли совета посвящено всего несколько страниц. Неудивительно, что Альфред Чандлер, вероятно, самый крупный тогда специалист по стратегии и менеджменту, в своих знаменитых классических работах «Стратегия и структура: страницы истории промышленных предприятий» (Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise)<sup>4</sup> и «Видимая рука: управленческая революция в американском бизнесе» (The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business)<sup>5</sup> останавливается на роли менеджмента и почти не придает значение советам. Это еще раз подтверждает, что по сути советы мало влияли на управление большинства корпораций.

Конечно, их не сбрасывали со счетов полностью. В 1971 г. Майлз Мейс из Гарвардской школы бизнеса опубликовал книгу «Директора: миф и реальность» (Directors: Myth and Reality)<sup>6</sup>, в которой в целом соглашался, что советы мало что делают, хотя время от времени об их роли публиковались отдельные статьи. Но до середины 70-х гг. XX в. исследователи, генеральные директора и все остальные, кто интересовался бизнесом, игнорировали со-

<sup>1</sup> Michael Bliss, Northern Enterprise: Five Centuries of Canadian Business (Toronto: McClelland and Stewart, 1987).

<sup>2</sup> Трикер Р.И. Карманный справочник директора: Основы корпоративного управления: от А до Я. 2-е изд., перераб. М.: Олимп-Бизнес, 2005. Первая книга под названием «Корпоративное управление» была опубликована в 1984 г., а издание научного журнала *Corporate Governance: An International Review* началось в 1993 г.

<sup>3</sup> Кунц Т., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М.: Прогресс, 1981.

<sup>4</sup> Alfred Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

<sup>5</sup> Alfred Chandler, The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Mass.: Kelknap Press, 1988.

<sup>6</sup> Miles Mace, Directors: Myth and Reality. Boston, Mass: Division of Research, Harvard Business School, 1971.

веты. По сути, их воспринимали как нечто, что существует, поскольку к этому обязывает закон, но нечто не особенно важное и малоизвестное. В тот период, несмотря на требования закона, советы играли незначительную роль в мониторинге действий менеджмента и помощи ему.

С учетом того, сколько предписаний и кодексов сейчас обязывают совершенствовать управление путем «улучшения работы совета директоров», ключевыми вопросами корпоративного управления становятся следующие: «Насколько существенно изменилась роль совета директоров за последние 25 лет?», «Оказывают члены совета директоров хоть какое-то влияние на управление корпорациями?» и «Используют члены совета директоров полномочия, которые у них есть по закону?» Если мы отвечаем на эти вопросы положительно, то регулирование и реформирование советов оправданны. Однако если ответ отрицательный, то существенного улучшения управления ожидать не стоит.

## ИНТЕРЕС К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ РАСТЕТ

До возникновения серьезных проблем в сфере управления в первые годы XXI в. было принято считать, что по ряду причин не самая значимая роль совета в управлении предприятиями постепенно возрастает и директора начинают активнее влиять на управление своими корпорациями.

### Слияния и поглощения

Одним из самых важных факторов, которые обусловили повышение роли советов в деятельности корпораций (и привлекли к ним внимание общественности), стала волна враждебных поглощений, начавшаяся в середине 80-х гг. прошлого века. Традиционно слияния и поглощения проходили дружелюбно, по крайней мере, внешне. Но к середине 1980-х с развитием финансирования за счет бросовых облигаций и других финансовых схем, лишь немногие крупные публичные компании, не имевшие владельца контрольного пакета, сумели застраховаться от предложений о поглощении или не получали их. Чтобы защитить «свою», как считали многие менеджеры, компанию от предложений о враждебном поглощении, менеджмент многих из них рекомендовал советам директоров использовать «отравленную пилюлю», иначе именуемую планом защиты прав акционеров, или какие-то другие ограничения, призванные затруднить не только успешное поглощение, но и выдвижение соответствующих предложений.

В прошлом смена владельцев компании обычно происходила по взаимному согласию, по крайней мере, на первый взгляд. Генеральные директора встречались и договаривались об условиях сделки, затем представляли их советам, которые обычно без возражений одобряли эту договоренность и рекомендовали акционерам утвердить сделку. Все было очень просто, и немногие крупные юридические компании и инвестиционные банки оказывали профессиональные услуги, необходимые для успешного завершения сделки. На самом деле, с 1930-х по 1980-е гг. ни одна уважающая себя корпорация не участвовала во враждебных поглощениях, а если какой-то излишне амбициозный генеральный директор попытался бы организовать атаку на конкурента, маловероятно, что какая-нибудь известная юридическая или инвестиционная компания согласилась поддержать его. Все делалось очень вежливо.

В 1980-е годы эта своеобразная идиллия закончилась, и враждебные поглощения стали рядовым явлением. Некоторые из крупнейших компаний США и Канады либо подверглись попытке поглощения, либо, напротив, попытались (причем нередко успешно) завладеть предприятием, которое никак не хотело сливаться с ними. Seagram's, Dupont, Mobile Oil, United States Steel, Hiram Walker и Occidental Petroleum — вот всего несколько примеров корпораций, участвовавших в сделках, сопровождавшихся обретением или потерей собственности. При этом разворачивались яростные сражения, а цена победы или поражения была очень высокой.

Если советы директоров решали утвердить введение так называемой отравленной пилюли (это случалось весьма часто), чтобы предотвратить или затруднить поглощение, они должны были избегать действий, которые могли затруднить рост стоимости акций в будущем. В противном случае, они не выполняли свои фидуциарные обязанности перед акционерами максимизировать акционерную стоимость в долгосрочной перспективе.

При угрозе поглощения советы обычно нанимают собственных профессиональных консультантов, юристов и инвестиционных банкиров и, если число соискателей больше одного, пытаются устроить аукцион, чтобы обеспечить акционерам продажу по максимальной цене. При этом совет действует независимо от менеджмента, поскольку эти вопросы в его компетенции.

Когда компания сталкивается с попыткой враждебного поглощения, акционеры доверяют совету (причем до сих пор) решать, следует ли продавать компанию и достаточна ли предложенная цена. Если члены совета считают, что компанию не следует продавать рейдеру, они могут прибегнуть к различным защитным мерам — например, продать часть активов или найти других, более подходящих покупателей. Иногда совет может решить, что рекомендовать акционерам — принять предложение или сопротивляться ему, поскольку по закону только акционеры могут принять решение о продаже компании. Давать рекомендации непросто, поскольку менеджмент зачастую был (и по-прежнему остается) против смены собственника, пусть даже единственная причина этого — желание гарантировать себе работу.

## Институциональные инвесторы

Другая важная причина роста интереса к советам директоров — повышение на рынке роли институциональных инвесторов в первую очередь взаимных и пенсионных фондов. Исторически последние обращали мало внимания на управление корпорациями. Однако по мере роста и диверсификации портфеля фондам стало сложнее по выгодной для себя цене продавать акции компаний, чьи текущие или ожидаемые финансовые результаты их не устраивали. В силу ряда проблем, связанных с «конфликтом интересов», фонды не могут быть напрямую представлены в советах, но за счет величины своих пакетов они способны оказывать давление на корпорации в различных вопросах управления. Такие организации, как Пенсионная система госслужащих штата Калифорния (CalPERS), нередко выражают мнение о составе совета, отказываясь голосовать за рекомендованных менеджментом директоров, если те, по их мнению, не выполняют свои обязанности должным образом. Их позиция ясна: директора должны быть настоящими или за них не проголосуют.

Причем речь идет не о пустой угрозе. General Motors, Xerox, Kodak, Westinghouse, Disney и многие другие крупные американские корпорации были вынуждены считаться с позицией крупных институциональных инвесторов при формировании совета директоров и в других вопросах управления. Понятно, что комитеты по назначениям стали осторожнее подходить к процессу отбора, а действующие члены совета — сознательнее относиться к своей деятельности, зная, что ее оценивают весьма влиятельные акционеры.

## Юридическая ответственность членов совета директоров

За последние 20 лет резко увеличился риск быть привлеченными к суду за невыполнение обязанности заботиться об интересах компании и сохранять ей лояльность. Ради собственных интересов директорам пришлось взять на себя более активную роль в делах компаний. Члены совета защищены правилом делового суждения и не могут быть привлечены к судебной ответственности за совершенную деловую ошибку. Но после знаменитого дела Ван Горкома в США, чтобы использовать это правило для своей защиты, директора обязаны доказать, что, принимая решение, по которому к ним возникли претензии, они на самом деле исходили из обоснованного делового суждения<sup>1</sup>. Более того, в последние годы резко выросли законодательно обусловленные обязательства членов совета директоров. Они должны пом-

<sup>1</sup> Smith v. Van Gorkom, 488 A. (2d) 858 (Del. 1985). Дело генерального директора компании Trans Union Джерома Ван Горкома слушалось в 1985 г. в штате Делавэр. Суд решил, что совет директоров компании и, в частности, ее генеральный директор несут ответственность за проявление недостаточной осторожности при принятии предложения о продаже акций компании и не подпадают под защиту презумпции добросовестности. — *Прим. пер.*

нить о личной финансовой ответственности перед сотрудниками, которым может быть не выплачена заработная плата в случае банкротства компании; об ущербе для окружающей среды, причиненном ее деятельностью; о неуплаченных налогах и невыплаченных взносах в пенсионные фонды, фонды помощи безработным и фонды социального обеспечения. Цена нерадивости и безответственности для члена совета директоров сейчас заметно выше, чем четверть века назад.

### **Что необходимо для эффективной и успешной деятельности**

Множество позитивных факторов повысили эффективность управления крупными предприятиями. За последние 25 лет развитие информационных технологий, увеличение скорости перевозок и отмена многих тарифов сделали почти все товары и услуги доступными по всему миру. Для большинства компаний это означало значительный рост конкуренции. Они больше не могут довольствоваться статусом производителя с низкими издержками на местном рынке. Необходимо быть таковыми в мировом масштабе, иначе появится кто-то, кто отберет у тебя долю родного рынка. Современным компаниям нужны современные стратегии, иначе им не выжить.

Толковый генеральный директор и умный совет директоров понимают это. В результате, они постоянно ищут таких директоров, которые способны помочь им в выработке оптимальных стратегий конкуренции. Им не нужен совет директоров, членам которого безразлична судьба компании и которые не делают ничего, чтобы повысить ее эффективность в интересах всех заинтересованных сторон. С таким советом им не выжить. Конкуренция — движущая сила роста влияния советов и качества их членов в современных корпорациях.

Соответственно, в начале XXI в. возникло мнение, что корпоративное управление в целом улучшилось, понимается глубже, а правила, регламентирующие различные аспекты деятельности корпораций, становятся эффективнее. Можно сказать, что в корпоративном мире все обстоит сравнительно неплохо, поскольку члены совета озабочены ростом акционерной стоимости, а экономика и фондовый рынок ставят новые рекорды.

### **«МЫЛЬНЫЙ ПУЗЫРЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ» ЛОПАЕТСЯ**

В 30-е-80-е гг. XX в. советы, их члены и сама идея корпоративного управления почти не привлекали внимания. Но волна враждебных поглощений, рост институциональных инвесторов и другие причины вызвали заметную

активизацию исследований и анализа корпораций, а также усилий по их популяризации. Биографии и автобиографии топ-менеджеров, например, Джека Уэлча из General Electric<sup>1</sup> и Томаса Уотсона<sup>2</sup> из IBM возглавляли списки бестселлеров. Участники войн за поглощение стали знамениты. Книга Брайана Бурроу и Джона Хельяра «Варвары у ворот» (Barbarians at the Gate/), рассказывавшая о сражениях за контроль над RJR Nabisco, месяцами не покидала список бестселлеров *New York Time*, а на ее основе был снят телефильм. «Бал хищников» (The Predators' Ball)<sup>4</sup> Конни Брука увлекательно описывает истории нескольких поглощений, уделяя основное внимание роли, которую сыграл в них Майкл Милкен. Недавно созданные инвестиционные компании и юридические фирмы Drexel Burnham Lambert и Skadden Arps получили известность как консультанты по вопросам поглощений.

Неудивительно, что в это же время начали появляться академические исследования и статьи, посвященные корпоративному управлению. Джиллис<sup>5</sup>, Лейтон и Тэйн<sup>6</sup>, а также Димма<sup>7</sup> использовали в своих работах богатейший личный опыт, а Лорш, автор «Пешек или королей» (Pawns or Potentates)<sup>8</sup>, возможно, самой популярной книги на данную тему, использовал интервью, взятые примерно у 100 членов советов директоров. В деловых журналах и популярных изданиях появились статьи о корпоративном управлении, и во всех высказывалась мысль, что управление улучшается, а советы совершенствуются, что их члены стали ответственнее подходить к своим обязательствам перед заинтересованными сторонами, особенно перед акционерами, владельцами предприятия. Лозунг «максимизация акционерной стоимости» превратился в клише для всех, кто имел какое-либо отношение к сфере корпоративного управления.

И все же, несмотря на все усилия и проведенный анализ, все отчеты и комиссии тогда не объяснили, как в реальности работают советы директо-

<sup>1</sup> Уэлч Дж., Бирн Д. Джек: самая суть. М: Транзит-книга, АСТ, 2004.

<sup>2</sup> Thomas Watson, Father, Son and Company (New York: Bantam Books, 1990).

<sup>3</sup> Бурроу Б. Хельяр Д. Варвары у ворот. История падения RJR Nabisco. М.: Олимп-бизнес, 2003.

<sup>4</sup> Брук К. Бал хищников: подлинная история Drexel Burnham и взлет империи "мусорных" облигаций. М.: Олимп-бизнес, 2004.

<sup>5</sup> James Gillies, Boardroom Renaissance: Power, Morality and Performance in the Modern Corporation (Toronto: McGraw-Hill Ryerson Ltd., 1992).

<sup>6</sup> D. S. R. Leighton and D. H. Thain, Making Boards Work: What Directors Must Do to Make Canadian Boards Effective (Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 1997).

<sup>7</sup> W. A. Dimma, Excellence in the Boardroom: Best Practices in Corporate Directorship (Toronto: Wiley, 2002).

<sup>8</sup> J. W. Lorsch and E. MacIvar, Pawns or Potentates: The Reality of Americas Corporate Boards (Boston: Harvard Business School Press, 1989).



ров. О корпоративном управлении делались самые разные предположения, и на их основе принимались распоряжения и законы, непосредственно влиявшие на структуру и деятельность советов директоров.

Одним словом, в последнее десятилетие XX в., которое ознаменовалось «мыльными пузырями» фондового рынка и дот-комов, возник мыльный пузырь «анализа корпоративного управления». На основе отдельных фактов предполагалось, что, несмотря на некоторые проблемы, корпоративное управление в целом улучшилось, введены новые важные нормативы, которые гарантируют его дальнейшее совершенствование, и заинтересованным сторонам крупных публичных корпораций не о чем беспокоиться. Как и предыдущие два, этот мыльный пузырь лопнул.

## КРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТИМУЛИРУЕТ ПРИНЯТИЕ НОВЫХ ЗАКОНОВ

Оживление интереса к корпоративному управлению в 1990-е гг. имело два важных последствия. Во-первых, утвердилось мнение (по крайней мере, в академической среде), что, если совет директоров и играет какую-то роль, то она имеет значение только в период кризиса<sup>1</sup>. Считалось, что пока все идет сравнительно хорошо, совет директоров не может выполнять какие-либо важные функции. Поэтому, с точки зрения внутреннего руководства компанией, основное внимание в корпоративном управлении уделялось кризисному регулированию, а не позитивным, традиционным задачам, касающимся сотрудничества совета с менеджментом и мониторингом его деятельности в целях повышения акционерной стоимости. Во-вторых, все соглашались с мнением, что при капиталистической системе со свободными рынками банкротство крупных компаний понятно и приемлемо, если происходит в результате действия рыночных сил, но недопустимо, чтобы это случалось из-за несовершенства институциональной и правовой системы, в которой работают корпорации, или из-за махинаций менеджмента предприятия.

Приоритет, отдававшийся кризисному управлению, где основным вопросом были действия советов при угрозе поглощения, обусловил разработку ряда законов и распоряжений, определявших допустимое поведение в подобных ситуациях. В итоге распространилось мнение, что кризис, вызванный попыткой поглощения, лучше всего решается путем создания специ-

<sup>1</sup> Savan Chatterjee and Jeffrey S. Harrison, "Corporate Governance" in Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison, eds., *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (Oxford: Blackwell Publishers, 2001), Chapter 19.

ального комитета совета, обладающего полномочиями приглашать собственных консультантов, которые в случае принятия решения о продаже компании обеспечат продажу претенденту, предложившему максимальную цену на аукционе. Несмотря на появление некоторых законов, касающихся аспектов кризисного корпоративного управления, эволюция подхода к кризисным ситуациям в большей степени зависела от корпоративного права, а не принципов корпоративного управления<sup>1</sup>.

Иначе обстояло дело с реакцией на банкротство корпораций и явные корпоративные злоупотребления. Здесь за дело взялись государственные органы, и в результате во многих странах появились кодексы поведения членов советов директоров, следование которым требовалось законом или было объявлено условием регистрации на крупных биржах. В Великобритании комитет под председательством сэра Эдриана Кэдбери подготовил отчет о надлежащем корпоративном управлении<sup>2</sup>. Это сделали аналогичные комитеты под председательством Джеймса Тредуэя в США<sup>3</sup> и Питера Дея<sup>4</sup> в Канаде.

Логично и предсказуемо, что все эти отчеты уделяли основное внимание совету директоров, поскольку, в конечном счете, именно совет принимает решения, определяющие работу корпорации. Все кодексы, распоряжения и отчеты исходили из базового допущения, что банкротство компании в первую очередь обусловлено плохими решениями, которое принимает совет директоров. Соответственно, далее вполне корректно утверждалось, что совершенствование процесса принятия решений обеспечит повышение эффективности корпорации. Вопрос был в том, как улучшить процесс принятия решений советом. Все основные отчеты признавали оптимальным способом регулирования структуры совета. Под этим в той или иной степени подразумевалось следующее:

- необходимо, чтобы члены совета не зависели от менеджмента, а большинство их не было связано с компанией;

<sup>1</sup> См. различные законы о ценных бумагах, касающиеся предложений о поглощении и предложений эмитента о выкупе акций, например, часть XX «Закона о ценных бумагах провинции Онтарио» (Ontario Securities Act).

<sup>2</sup> Cadbury A. Highlights of the Proposals of the Committee on Financial Aspects of Corporate Governance // D. D. Prentice and P. R. J. Holland, eds., *Contemporary Issues in Corporate Governance* (Oxford: Clarendon Press, 1993).

The Committee of Sponsoring Organizations (COSO), *The Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting* // (October, 1987), известен как «Отчет Тредуэя» (Treadway Report), по имени председателя комиссии, бывшего комиссара Комиссии по ценным бумагам и биржам Джеймса Тредуэя.

<sup>4</sup> The Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada, Report: 'Where Were the Directors?' Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada // (Toronto: Toronto Stock Exchange, December, 1994), известен как «Отчет Дея» (The Dey Report).

- должности председателя совета директоров и генерального директора компании должны занимать разные лица;
- при совете должны быть созданы комитеты с определенными функциями, например комитет по назначениям;
- если это еще не требуется законом, должен быть сформирован комитет по аудиту, где большинство должны составлять независимые члены совета.

По сути, изменения в форме и структуре советов рекомендовались исходя из допущения, что они улучшат корпоративное управление, обеспечив принятие лучших решений советом при осуществлении надзора за деятельностью компании. Не предполагалось, что благодаря иной структуре совета корпорация сможет добиться более высокой рентабельности для акционеров. Считалось (если об этом вообще задумывались), что лучший внутренний мониторинг деятельности корпорации повысит ее эффективность, исходяли при этом из простого допущения, что при отсутствии эффективного мониторинга компания может обанкротиться.

Итак, сформулируем основные вопросы корпоративного управления, возникающие в связи с волной распоряжений и законов, касающихся структуры совета директоров:

1. Привели ли новые законодательные меры, призванные повысить эффективность мониторинга корпораций со стороны совета директоров, к снижению количества банкротств?
2. Повлияло ли новое законодательство как-нибудь на эффективность корпораций?

Ответ на первый вопрос: «Это никому не известно». Доказать обратное невозможно. Без появления новых законов, направленных главным образом на предотвращение конфликта интересов и поддержание равновесия реальных полномочий совета директоров и менеджмента, в работе компаний вполне могло бы быть гораздо больше злоупотреблений. Однако с учетом волны банкротств и проблем таких крупных корпораций, как Enron, Nortel, WorldCom, Adelphia, ImClone, Global Crossings и др., многие из которых аккуратно соблюдали правила добросовестного управления, рекомендованные регулируемыми органами, трудно признать, что эти законодательные меры изменили ситуацию.

С другой стороны, нет сомнений, что регулирование повлияло на структуру советов директоров. Количество приглашенных директоров в составе советов заметно возросло, появилось много примеров разделения должностей председателя и генерального директора, возросло число компаний, которые стали уделять больше внимания вопросам корпоративного управле-

ния. Другой вопрос, насколько существенно повлияли изменения в структуре советов на его возможности принимать решения. В любом случае, имеющиеся данные не подтверждают мнение, что регулятивные меры повысили как-то эффективность корпораций.

## СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРПОРАЦИЙ: ЕСЛИ СВЯЗЬ ЕСТЬ, ПОЧЕМУ МЫ НЕ МОЖЕМ ЕЕ ОБЪЯСНИТЬ?

По ряду причин исследования не выявили связь между различными рекомендациями по структуре совета и эффективностью корпораций. Во-первых, циники могут быть правы — ее может не быть. Во-вторых, может существовать столько внутренних и внешних случайностей и дополнительных факторов, обуславливающих банкротство или успех корпорации (например природные бедствия или война), что показать причинную связь между эффективностью совета и финансовыми результатами компании просто невозможно. Сложные уравнения регрессионного анализа, возможно, не годятся для решения данной проблемы, поскольку не способны учесть такое количество переменных. В-третьих, многие факторы, влияющие на эффективность советов, не могут быть измерены. В-четвертых, возможен временной разрыв между действиями совета и последующим изменением его эффективности, что может затруднять выявление зависимости.

Другой причиной отсутствия исследований, демонстрирующих связь между корпоративным управлением и финансовыми результатами компании, может быть политика. Профессор Дж. Уэстфал высказывает предположение, что лидеры движения за реформирование корпоративного управления включая «лидеров корпораций, политиков, институциональных инвесторов и другие заинтересованные стороны» проигнорировали выводы академических исследований (см. главу 5) и «уже сделали независимость совета объединяющим лозунгом или темой движения за реформу управления, так что смена послания теперь будет означать утрату цели, единства и авторитета движения»<sup>1</sup>. Далее он отмечает, что фокусирование на независимости может привлечь больше внимания к движению, поскольку оно апеллирует к распространенному недоверию к корпоративным лидерам и к озабоченности по поводу явно «завышенной» зарплаты и бонусов генеральных директоров.

Westphal J. D. Second Thoughts On Board Independence: Why Do So Many Demand Board Independence When It Does So Little Good? // The Corporate Board 23: 136 (September/October 2002): 10.

Фокусирование на полномочиях членов совета в целях мобилизации движения за реформу управления может быть менее эффективным. Кроме того, Уэстфал указывает, что «[регулирующие органы, как кажется, более заботятся о впечатлении, которое произведут их действия, нежели о формулировании политики, основанной на рациональных принципах и эмпирических данных»<sup>1</sup>. Профессор Дональд Тэйн из Канады также весьма критически отзывался об эмпирической базе инструкций по корпоративному управлению Фондовой биржи Торонто, которые были приняты в 1994 г.: «Результатом этого стали рекомендации, не имеющие систематического обоснования фактами и заявленной логикой»<sup>2</sup>.

## НЕДОСТАТОЧНО ЗНАНИЙ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

Некоторые (большинство) из приведенных выше объяснений могут быть не особенно убедительными, а часть из них, возможно, преувеличены. Вероятнее, что дефицит знаний связан с фактическим отсутствием в большинстве проведенных исследований анализа функционирования советов. Конечно, для определения особенностей управления организацией «человеческая динамика советов как социальных систем, где сказываются характер руководства, индивидуальные ценности, процессы принятия решений, управление конфликтами и стратегическое мышление»<sup>3</sup> не менее, а то и более важна, чем структурный состав совета. И тем не менее во всех существующих работах об эффективности советов не объясняется, как советы директоров принимают решения, хотя, возможно, это *самый важный фактор, влияющий на эффективность управления предприятием*.

Данный пробел в знаниях о советах, главным образом, связан с тем, что общественность почти не знает, как работают эти органы. Ни один полупубличный (насчитывающий сотни участников) институт не скрыт столь надежно от глаз общественности, как советы директоров корпораций. Заседания властей всех уровней — муниципалитетов, штатов или провинций, федеральных и международных — открыты и нередко освещаются по телевидению, а заседания советов директоров компаний, в которые люди инвес-

<sup>1</sup> Westphal J. D. Second Thoughts On Board Independence: Why Do So Many Demand Board Independence When It Does So Little Good? // *The Corporate Board* 23: 136 (September/October 2002): 10.

<sup>2</sup> Thain D. H. The TSE Corporate Governance Report; Disappointing // *Business Quarterly* 59:1 (1994): 80.

<sup>3</sup> Sonnenfeld J. Good Governance and the Misleading Myths of Bad Metrics // *Academy of Management Executive* 18:1 (2004): 112.

тируют свои средства, проходят в атмосфере секретности. Редкие личные встречи акционеров и членов советов принадлежащих им компаний случаются на тщательно планируемых и управляемых годовых собраниях. Как работает совет, знают только его члены, да и те могут рассуждать о качестве процесса принятия решений лишь тех советов, в которых состоят<sup>1</sup>.

Как следствие, советы директоров крайне трудно изучать. Обычно они представляют собой закрытые группы, объединенные конфиденциальностью, привилегиями и обычаями, к которым очень трудно получить доступ. Мало кто когда-нибудь присутствовал на заседании совета директоров, за исключением его членов. Директора довольно гомогенны в половом, расовом, социально-экономическом и других отношениях. Совет — это относительно небольшая, локализованная и взаимосвязанная группа лиц, в равной степени заинтересованных в сохранении своей непубличности; связи и ассоциации этой группы обычно неочевидны большинству непосвященных или исследователям. В итоге, попасть на заседания совета, чтобы изучить поведение его членов, очень трудно, а почти вся эмпирическая работа по советам основана на материалах, которые можно получить вне зала заседаний — годовых отчетах, формах для голосования по доверенности, пресс-релизах и судебных слушаниях. «Человеческие факторы» управления оказались упущены.

***Мнения членов советов о корпоративном управлении: позитивные, осторожные и разочарованные***

«Главная проблема корпоративного управления... в том, что на 10% корпоративное управление выдающееся, а на 90% — нет» — член совета директоров

«Хорошее управление обеспечивает хорошую эффективность» — председатель совета и генеральный директор финансового учреждения

«Хорошее управление повышает эффективность корпорации — в этом у меня нет никаких сомнений» — член совета директоров

«Советы сохраняют значение всегда. Не подлежит сомнению, что чем лучше совет, тем лучше компания. В кризисные периоды их активность возрастает. Сильные компании строятся с помощью сильного совета, хорошего менеджмента и грамотной стратегии» — член совета директоров

«Всегда говорят о заинтересованных сторонах, но главное — акционеры» — член совета директоров

«Советы директоров учитывают мнение заинтересованных сторон только, если это отвечает их собственным интересам» — член совета директоров

В главе 3 приведены мнения директоров по поводу эффективности работы их советов и коллег.

«Нет ничего важнее хорошего корпоративного управления. Это — акционерная стоимость... Стоимость для заинтересованных сторон также важна. Корпорация несет большую ответственность за стоимость для заинтересованных сторон. Она не сводится к акционерной стоимости, а включает стоимость таких заинтересованных сторон, как общество в целом, сообщества и т.д., создающих дивиденды для акционеров. Для обеспечения качественного корпоративного управления необходимо учитывать эти факторы. Также важна временная перспектива — краткосрочная и долгосрочная. Существует тенденция фокусироваться на краткосрочной перспективе, но наша главная задача — перспектива долгосрочная» — член совета директоров

«[Н]е существует каких-либо жестких правил корпоративного управления... Это не точная наука. Это способность анализировать и принимать решение, насколько данная мера правильна для тех, на кого она влияет. Это не краткосрочное планирование, а всесторонняя оценка. Голосуя, члены совета директоров должны учитывать юридические, моральные и этические моменты. Вы всегда взвешиваете. Так же, с точки зрения управления, обстоит дело с кабинетом министров. Вы взвешиваете. Какова чистая выгода для страны в долгосрочной перспективе? Я практикуюсь в корпоративном управлении все время... каждую минуту каждого часа каждого дня... Очень редко удастся найти решение, выгодное всем сторонам. Есть компромиссы и вопрос в степени выигрыша и ущерба. Итак, корпоративное управление — это суждение и поиск чистой выгоды в долгосрочной перспективе» — член совета директоров

«Глупо считать, что хорошее управление застрахует вас от неприятностей. Вы снизите вероятность затруднений и максимизируете эффективность, но и при хорошем управлении возможны ошибки в суждениях со стороны совета директоров и ошибки менеджмента, обычно заключающиеся в неправильном выборе времени, а не в неправильном выборе продукта или услуги. Одно только хорошее управление не защищает организации от совершения ошибок и возможных ошибок. Это всего лишь один из инструментов» — член совета директоров

«Измеримость управления? Оно неизмеримо. Это вид искусства. Даже у самых лучших советов бывает полоса невезения, исключительно неблагоприятные условия, которые портят данные, и вы не знаете, бывает ли еще хуже» — член совета директоров

«Что выступает причиной в отношении между корпоративным управлением и финансовой эффективностью? Во многих случаях дело не в действиях. Например, совет говорит "нет". Как вы это измерите? Какова отрицательная корреляция, если действие не совершено?» — член совета директоров

«[Корпоративное управление — самая трудная часть бизнеса в плане количественной оценки. Хотя оно очень сильно влияет на успех предприятия, у него нет количественного значения, как у прибыли на акцию или движения денег. В бизнесе нет ничего более связанного с обычной человеческой природой, чем независимый совет директоров, состоящий преимущественно из внешних членов» — генеральный директор

«Обращение к количественным параметрам не учитывает 80% значимых факторов» — член совета директоров

«Самые умные советы могут до известной степени ошибаться, так что одного хорошего управления недостаточно» — член совета директоров

«Хорошее управление не приводит вас к цели и не обеспечивает рост компании» — член совета директоров

«Институциональным акционерам плевать<sup>1</sup> на общественность, но если я генеральный директор [компании ABC], то должен заботиться о потребителях, кредиторах, сообществах, властях... Я очень осторожен. Институциональным акционерам плевать. Они пришли за краткосрочной выгодой. Полгода, и они говорят "до свидания"... Давайте начнем фокусироваться на организациях. Где ваше корпоративное управление, господин святоша?» — член совета директоров

«Это загородный клуб, куда вы приглашаете своих друзей, а не тех, кто эффективнее. Это так, потому что совет не говорит правды о том, в чем его роль, и что интересы и потребности акционеров — не главное... Редко бывает так, чтобы кого-то приглашали в совет исходя из того, чем они могут быть полезны. Это плата за благосклонность, подачка за громкое имя, а не за компетентность или ценность» — член совета директоров

«Вся эта тема управления была высосана из пальца» — владелец контрольного пакета акций

Несмотря на это, понимание внутреннего устройства советов директоров, которое Лейтон и Тэйн назвали «черным ящиком корпоративного управления»<sup>2</sup>, наблюдая за их работой в режиме реального времени, вероятно, остается единственным способом по-настоящему разобраться в том, какое влияние совет оказывает на эффективность корпорации. Почти ничего не известно о том, как члены совета взаимодействуют друг с другом, как совет взаимодействует с менеджментом или как реально принимаются решения внутри и за пределами зала заседаний. Однако именно работа совета и то, как она выполняется, — самый важный фактор, определяющий связь между корпоративным управлением и эффективностью компаний. В настоящее время состояние знаний о корпоративном управлении таково, что нам по-прежнему не известны все «что» и «как» — работа и процессы — советов директоров.

Интересно, что неспособность обнаружить позитивную связь между большинством рекомендаций изменить структуру советов и повышением эффективности корпораций никак не сказалась на общей уверенности в ее наличии членов советов директоров, генеральных директоров, политиков и регулирующих органов. На самом деле, лишь один из почти 200 респондентов, проинтервьюированных при подготовке данной книги, считал, что лучший совет *не* способствует улучшению компании. Этот хорошо извест-

<sup>1</sup> В некоторых цитатах содержатся грубые и бранные слова. Хотя подобную лексику использовала незначительная часть респондентов, удаление ее могло повлиять на целостность и значение некоторых комментариев и достоверность данных. Соответственно, мы приняли решение не корректировать цитаты, помимо незначительной правки.

<sup>2</sup> Leighton and Thain, *Making Boards Work: What Directors Must Do to Make Canadian Boards Effective*: xviii.



нии директор заметил, что «советы в своем настоящем виде отрицательно влияют на финансовую эффективность» и представляют собой «гротескные оргии самозащиты». Большинство членов советов продолжают верить, что между корпоративным управлением и эффективностью компании существует несомненная связь, хотя никто не знает, в чем она заключается.

По всей видимости, интуиция и опыт не подводят их. Вполне может оказаться, что столь желанное «недостающее звено» между корпоративным управлением и эффективностью компании будет найдено в «процессе совета». Вполне возможно, что, когда мы больше узнаем о данном процессе — соответствующем взаимодействии советов с целью принятия успешных решений, члены советов, председатели комитетов по назначениям, институциональные и частные инвесторы, регулирующие органы и законодатели смогут принимать решения и законы, которые обеспечат более эффективное корпоративное управление. Это в свою очередь приведет к росту эффективности компаний.



# Многообразие современных корпораций

Корпорация — это «коллектив индивидов, объединившихся под уникальным названием, который как организация обладает определенными .. возможностями, отсутствующими у составляющих его физических лиц. Помимо всего прочего, данный коллектив обладает правом непрерывного правопреемства и может действовать на основании голосования или коллективного волеизъявления своих членов... Одним словом, это искусственное образование, существование которого признается законом, наделенное определенными полномочиями... столь же явно, как если бы оно обладало физическим бытием».

*Председатель Верховного суда США Маршалл,  
«Дело Дартмутского колледжа»<sup>1</sup>*

овременная корпорация, как мы знаем ее сегодня, есть порождение права. Она не может существовать без организованной власти и не способна функционировать при несоблюдении принципа главенства закона. Во всех странах, обладающих современной экономикой (и в некоторых, где таковой нет), организованной властью и правовым государством, действуют законы, регламентирующие порядок создания корпораций. В большинстве случаев эти нормы весьма либеральны, т. е. позволяют без особых затруднений оформить пакет разрешительных документов<sup>2</sup>. Обычно желающие

<sup>1</sup> Речь идет о так называемом деле попечителей Дартмутского колледжа против Вудварда (17 U.S. 518 (1819)), возникшем в связи с решением властей штата Нью-Хэмпшир превратить колледж из частного в государственный. Попечители успешно опротестовали дело в Верховном суде, ограничившем возможности штатов менять устав частных учреждений. — Прим. пер.

<sup>2</sup> В настоящей работе анализируются только корпорации, зарегистрированные в соответствии с английским общим правом. Глобализация бизнеса после Второй мировой войны создала ощущение, что произойдет сближение «корпоративного права» и «корпоративных практик» в ведущих экономически развитых странах мира. Поскольку главное отличие в организации кор-

создать компанию должны лишь достигнуть совершеннолетия, быть платежеспособными и находиться в здравом уме. Проще говоря, индивиды вправе создавать, по сути, подобие частного правительства — юридическое лицо, не сводимое к составляющим его физическим лицам и обладающее долговечностью существования.

Современная корпорация имеет следующие характеристики:

- вправе приобретать другие корпорации и вести деятельность по своему усмотрению;
- может разделять владельцев и менеджмент и распределять полномочия между менеджментом и советом директоров, правлением или попечительским советом;
- несет ограниченную ответственность перед инвесторами.

За время существования корпораций были приняты десятки тысяч законов и распоряжений, затрагивающих их деятельность, но суть данного института не изменилась<sup>1</sup>.

## СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ

С учетом значительного усложнения экономических систем и либерализации законов об учреждении корпораций неудивительно, что почти все формы корпораций, которые можно представить, когда-то или где-то были созданы. Их размер может варьировать от предприятия с единственным работником, продающего один продукт или предоставляющего одну услугу в маленьком городе, до гигантских организаций, объем продаж которых превышает валовой продукт некоторых государств и которые предлагают множество различных продуктов по всему миру, например General Motors и Walmart. Плюс множество промежуточных вариантов. Однако при всех внешних различиях корпорациям свойственны две общие черты: у них есть совет директоров и акционер или акционеры, ответственность которых ограничивается инвестированной в предприятие суммой.

Хотя законы, регламентирующие деятельность корпораций, по-прежнему принимаются исходя из того, что корпорация принадлежит акционерам,

поративного управления между странами Европы (за исключением Великобритании) и странами, где преобладает английское общее право, заключается в наличии двухуровневого совета (управленческий и наблюдательный), считалось, что с развитием Европейского общего рынка произойдет переход к одноуровневому управлению. В действительности этого не произошло.

<sup>1</sup> Законы Хаммурапи, введенные в 2083 г. до н. э., представляют собой первый известный нам кодекс, регламентирующий создание организаций для осуществления коммерческой деятельности.

избирающим совет директоров для надзора за деятельностью предприятия в своих интересах, это представление далеко от того, как в реальности работают многие (большинство) современных корпораций. Большинство из тех, кто приобретают акции компаний, считают себя не владельцами, а инвесторами<sup>1</sup>. Если их не устраивает то, как ведутся дела в корпорации, они не поступают как собственники и не меняют менеджмент, поскольку на самом деле у них нет для этого реальных возможностей. Вместо этого они ведут себя как инвесторы и просто продают свои акции. Точно также весь XX в. и первые годы нового века большинство считало совет директоров *послушным орудием* в руках топ-менеджеров компании, а не эффективным *защитником интересов* акционеров<sup>2</sup>. Даже крупные институциональные инвесторы (их редко именуют институциональными собственниками), являющиеся крупнейшими акционерами компаний, зачастую не представлены в советах директоров тех предприятий<sup>3</sup>.

Это расхождение между идеей и реальностью стало одной из причин того, почему анализ и регулирование работы корпораций оказались столь сложной задачей. Поскольку ясно, что ничего не меняется — законы и распоряжения, касающиеся корпораций, по-прежнему основаны на древнем представлении об акционерах с ограниченной ответственностью, полагающихся на совет директоров, избираемый ими для защиты своих интересов, — необходимо точно знать, какие юридические обязанности директоров и советов директоров закон и его толкования в суде считают основными.

## ЮРИДИЧЕСКИЕ ОБЯЗАННОСТИ ДИРЕКТОРОВ И СОВЕТОВ

Если объем работы директоров в значительной мере зависит от размера компании и отрасли, в которой она работает, то важнейшие юридические обязанности директоров весьма ограничены, почти не варьируют от компании к компании и почти не изменились со временем. В то же время нужно отметить, что хотя определение юридических обязанностей директоров претерпело сравнительно немного изменений, сфера его применения выросла колоссально. Очевидно, что любой, кто подумывает о том, чтобы стать

<sup>1</sup> Michael Lewis *The Immorality of Investors* // *The New York Times Magazine* (June 8, 2004): 68 и далее.

<sup>2</sup> См.: Berle and Means, *The Modern Corporation and Private Property*, а также главу 1.

<sup>3</sup> Во многих юрисдикциях закон запрещает определенным категориям институциональных инвесторов иметь представителей в совете директоров. Институциональные инвесторы, естественно, пытались влиять на выборы директоров некоторых советов, но с учетом размера их влияние на корпоративное управление было весьма умеренным.

членом совета директоров, должен знать основные законы, регулирующие действия директоров и советов в тех сферах, где работает его компания.

Совет директоров отвечает за общее благосостояние корпорации. Он уполномочен управлять бизнесом и делами компании или контролировать менеджмент. При этом закон обязывает каждого члена совета:

- 1) поступать честно и добросовестно, в соответствии с интересами компании (другое название — фидуциарный долг директора);
- 2) демонстрировать осторожность, усердие и квалификацию, которые проявлял бы в аналогичных обстоятельствах достаточно благоразумный человек (обязанность директора проявлять заботливость).

Закон возлагает обязанность по управлению компанией на совет директоров, так что совет и его члены юридически обязаны защищать интересы компании, а не свои собственные. В частности, членам совета директоров запрещено пользоваться инсайдерской информацией (не доступной общественности) при приобретении или продаже ценных бумаг корпорации или участвовать в предоставлении контрактов в тех случаях, когда их личные интересы по данному контракту входят в противоречие с интересами компании, а также извлекать какую-либо личную выгоду из информации, к которой они получают доступ в качестве директоров компании. Приоритетными для них должны быть обязательства перед компанией. При возникновении конфликта интересов или даже его видимости этот конфликт должен быть урегулирован. В некоторых случаях конфликт может оказаться столь значительным, что директор будет вынужден уйти в отставку; в других случаях достаточно, чтобы директор воздержался от голосования по вопросу, породившему конфликт, наконец, иногда может потребоваться создание специального комитета для решения данной проблемы.

Директора также связаны обязанностью проявлять заботливость. Это означает, что они должны выполнять все функции, необходимые для эффективной работы корпорации. Обычно это предполагает: что они посещают все заседания совета и комитетов совета, членами которых являются, готовятся к этим заседаниям; что они полностью информированы о бизнесе и деятельности компании или приобретают эту информацию; что они активно участвуют в обсуждении вопросов, стоящих перед советом, а также в определении политики и стратегии компании; что они гарантируют, что протоколы предыдущих заседаний точно отражают состоявшиеся обсуждения и принятые резолюции.

Со временем законодательство, определяющее деятельность корпораций, настолько увеличилось в объеме, что начали говорить, что движущей силой коммерческой деятельности стали «юридические, а не деловые решения». Хотя это не соответствует действительности, несомненно, что члены совета

директоров должны во всех своих действиях учитывать, насколько участились судебные споры по поводу деятельности корпораций, и понимать, что многие из принимаемых ими решений могут иметь серьезные юридические последствия. Соответственно, они должны осознавать важность соблюдения определенных «правил игры» — учитывать природоохранное законодательство, обеспечивать уплату налогов в полном объеме и выплату заработной платы при угрозе банкротства и т. д. Более того, они должны быть уверены, что, выполняя другие свои функции (надзор за деятельностью предприятия, определение его стратегий, обеспечение должного соблюдения всех требований к управлению), они соблюдают все законы и распоряжения, существующие в данной области. Судебные разбирательства столь прочно укоренились в реальности корпоративного управления, что всем членам совета директоров необходимо знать о страховании ответственности и быть защищенными. Еще актуальнее для них при принятии сложных решений получать квалифицированные консультации компетентных юристов и других сторонних консультантов.

## **ВИДЫ КОРПОРАЦИЙ**

Хотя существует множество классификаций форм собственности корпораций, наиболее распространенными вариантами корпоративной структуры можно признать следующие:

- 1) корпорации, принадлежащие семье или одному лицу и находящиеся под их контролем;
- 2) корпорации, контролируемые семьей или одним лицом, но размещающие часть своих акций на бирже;
- 3) публичные компании, контрольный пакет акций которых принадлежит материнской компании;
- 4) публичные компании, акции которых принадлежат широкому кругу лиц.

Структура собственности не влияет на обязанности членов совета директоров, но от нее зависит способность последних выполнять эти обязанности.

## **КОМПАНИИ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЕ СЕМЬЕ ИЛИ ОДНОМУ ЛИЦУ**

Принятие решений зависит от полномочий. В компании, принадлежащей семье или индивидуальному собственнику, последнее слово по всем вопросам остается за ними. Однако то, что окончательное решение принимает владелец контрольного пакета акций, никоим образом не меняет основопо-

лагающее отношение между ним и советом директоров. В конце концов, владелец может уволить совет, если последний продолжает настаивать на нежелательном для владельца решении.

В таких случаях совет директоров играет роль консультативной группы при владельце, который может принять или не принять ее рекомендации. Члены совета директоров обладают определенным влиянием и могут пытаться использовать его различными способами, но решение принимает владелец контрольного пакета. Члены советов директоров семейных компаний обычно представляют различные ветви семьи, могут быть семейными адвокатами, партнерами по бизнесу основателя компании, ее профессиональными менеджерами, если таковые есть. Можно ожидать, что основная проблема внешних членов подобных советов в том, что они могут столкнуться с серьезными затруднениями в бизнесе, обусловленными разногласиями в семье. Эти обстоятельства нередко сопутствуют друг другу.

Самые большие сложности обычно возникают по вопросу о наследовании, поскольку в период строительства компании ее акции нередко распределяются среди членов семьи (получающих определенные обещания) самым странным образом. В дальнейшем контрольный пакет может по-прежнему оставаться в руках одного лица, но изменения внутри семьи (браки, рождения, разводы, особые договоры) создают множество соглашений между акционерами, обеспечивающих защиту интересов миноритариев путем ограничения прав владельца контрольного пакета при определенных обстоятельствах.

Владельцы этих пакетов акций могут придерживаться разных мнений по поводу важных деловых решений. Рано или поздно непременно возникает ситуация, когда частной семейной компании требуется новый менеджмент. К сожалению, часто бывает очень непросто:

- 1) убедить владельца контрольного пакета акций привлечь новый менеджмент и/или уйти в отставку;
- 2) договориться о подходящем преемнике;
- 3) после прихода нового менеджмента убедить владельца контрольного пакета сложить с себя обязанности по управлению предприятием. Нередко результат обсуждения зависит не от квалификации кандидата на должность, а от его статуса в семье. При этом внешние директора нередко оказываются вовлеченными в дискуссии о преемнике.

Кроме того, при передаче полномочий часто возникает вопрос о продаже или сохранении компании. Со временем некоторые члены семьи могут желать избавиться от вложений в акции семейного предприятия, вероятно, имеющие ограниченную ликвидность. Это в свою очередь может потребовать продажи всей компании. Достигнуть соглашения по столь деликатному воп-



росу, как продажа семейной компании, весьма непросто. На самом деле, решение подобных проблем нередко требует мудрости Соломона и навыков врача-психиатра. Одним словом, роль директора семейной компании может предусматривать множество решений, весьма далеких от обычного круга обязанностей члена корпоративного совета директоров. Те, кто собирается войти в состав совета семейной компании, должны понимать возможные затруднения, напрямую не связанные с бизнесом. Великие семейные битвы за контроль над компаниями, основанными и выстроенными их членами, стали причиной самых заметных судебных дел в сфере корпоративного управления. Все просто — голос денег звучит громче голоса крови.

### **ПРЕДПРИЯТИЯ, КОНТРОЛИРУЕМЫЕ СЕМЬЕЙ ИЛИ ОДНИМ ЛИЦОМ, НО РАЗМЕЩАЮЩИЕ АКЦИИ НА БИРЖЕ**

В силу многих причин (не последняя из которых желание первоначальных владельцев семейного бизнеса привлечь внешний капитал) корпораций, контролируемых семьей или одним лицом, но размещающих акции на бирже, достаточно много. Став публичной, т.е. получив листинг на бирже, компания обязана предоставлять акционерам значительный объем информации о состоянии дел и публиковать годовой отчет о своих операциях.

Распространенность компаний с такой формой собственности значительно варьирует от страны к стране. Обычно это обусловлено историческим развитием государства. По некоторым данным, у 70-80% канадских корпораций, зарегистрированных на фондовой бирже Торонто, есть владелец контрольного пакета, а в США подобных компаний 10-20%. Высокий показатель Канады объясняется тем, что во многих отраслях предприятия находятся в иностранной собственности, а также правом владельцев размещать на фондовой бирже Торонто два вида акций — с несколькими и одним голосами. Многие крупные компании, контролируемые канадскими гражданами, относятся к этой категории.

Фидуциарные обязанности члена совета директоров проявлять заботливость и сохранять лояльность в полностью частной компании и компании, часть акций которой находится в открытом обращении, формально остаются такими же, как и в любой другой компании. Однако на практике в этом случае ситуация отличается от случая, когда все акционеры знают друг друга или связаны родственными узами. Члены совета директоров несут ответственность перед акционерами, которые не являются членами семьи и интересы которых не имеют ничего общего с семейными делами. Впрочем,

раз исход выборов зависит от владельца контрольного пакета акций, неудивительно, что для советов многих публичных предприятий, контролируемых семьями, характерны близкие отношения между владельцем и членами совета. На самом деле, нередки случаи взаимных договоренностей между дружественными обладателями контрольных пакетов — X соглашается войти в состав правления компании, принадлежащей Y, если Y становится членом совета директоров компании принадлежащей X<sup>1</sup>.

В силу концентрации акций в одних руках, директора, которых избирают в советы публичных предприятий, где есть владелец контрольного пакета, не склонны играть роль силы, сдерживающей менеджмент. Это особенно характерно для случаев, когда владелец контрольного пакета одновременно является президентом или председателем совета директоров компании. Однако для того, чтобы члены совета могли реально влиять на стратегию и процесс принятия решений, владелец должен по-настоящему верить в добросовестное управление не только по форме, но и по содержанию. Даже если он убежден в своей приверженности идее добросовестного управления, в критический момент власть может возобладать над принципами. Например, в известной компании председатель совета директоров, владевший контрольным пакетом акций, назначил с согласия совета комитет по подготовке подробных должностных инструкций для членов совета и план передачи полномочий в связи с приближением даты выхода в отставку многих из них. Главой комитета стал пожилой директор, обладавший богатым опытом, и подробный план действий был подготовлен и представлен совету. Одновременно владелец контрольного пакета ликвидировал другую компанию. Представляя отчет, он проинформировал комитет (и совет директоров), что попросил всех членов правления ликвидированной компании войти в состав данного совета и, соответственно, план передачи полномочий стал неактуальным. Неудивительно, что председатель комитета, ответственно выполнивший свою работу, долго, но безуспешно пытался переубедить владельца, указывая, что подобный ход противоречит всем принципам добросовестного управления, что полностью соответствовало действительности.

Часто совет директоров в компании, контролируемой семьей или одним лицом, но размещающей акции на бирже, создается лишь в ответ на требования закона и существует только для того, чтобы подписывать заявления и выполнять другие юридические обязанности. Среди членов подобных советов, осознающих, что они не обладают реальными полномочиями и не связаны с семьей, нередки случаи легкомысленного отношения к своим

<sup>1</sup> Известна история, как два известных председателя советов директоров компаний, где им принадлежали контрольные пакеты акций, заключили пари, кто из них сумеет провести самое короткое годовое собрание акционеров. Очевидно, рекордом всех времен стало заседание, продолжавшееся меньше четырех минут.

обязанностям. Интерес к делам компании может быть умеренным, посещаемость заседаний совета — нерегулярной, почтение к планам менеджмента — огромным, а дискуссии — спокойнее, чем в полностью публичной компании. Общую позицию директоров (что с учетом их положения вполне объяснимо) по большинству вопросов можно выразить фразой: «Я бы так не поступил, но если вы считаете, что так надо, — действуйте».

Вхождение в состав подобного совета может создать ряд весьма сложных проблем для директора. Позиции владельца контрольного пакета обычно обеспечиваются наличием двух типов акций — с несколькими и одним голосом. Соответственно, компанию контролируют владельцы менее чем половины ее собственного капитала (нередко существенно меньше). При этом члены совета несут фидуциарные обязанности перед всеми акционерами «без каких-либо предпочтений». Однако что может сделать директор, если, по его мнению, избранный владельцем контрольного пакета курс противоречит интересам миноритарных акционеров?

Можно попытаться убедить владельца контрольного пакета сменить курс. Если он по-прежнему будет настаивать на своем, а расхождение во мнениях достаточно серьезное, то членам совета придется решать: подавать в отставку или продолжать работать. Если они уйдут в отставку, кто будет защищать интересы миноритариев? Более того, сам по себе факт их ухода вполне может послужить сигналом рынку, что в компании не все идеально, и вызвать падение стоимости акций — этого никто из членов совета не хочет. Кроме того, если владелец контрольного пакета акций — ваш близкий друг, уход в отставку становится весьма затруднительным.

Закон определяет сроки, в течение которых подается отчетность о проданных инсайдерами акциях. Член совета директоров, знающий, что у контролируемой владельцем публичной компании возникли серьезные проблемы, которые он не в состоянии решить, и что стоимость акций неминуемо упадет практически до нуля, сталкивается со сложной моральной дилеммой. Если продать акции, рынок получит сигнал, что дела компании не в порядке, и, возможно, проблему решить не удастся. В противном случае член совета может понести серьезные финансовые убытки (скорее всего, так и будет).

Одна из главных опасностей, от которой не застрахован менеджмент любого предприятия, — это гордыня<sup>1</sup>, качество, распространившееся почти повсеместно во время технологического бума конца 90-х гг. прошлого века и начала века нынешнего. Если оно встречается у многих генеральных директоров компаний, где нет владельцев контрольного пакета, то в компани-

См.: Peter Munk. *The Barrick Story: Corporate Entrepreneurship on a Global Level* // James Gillies, ed., *Success: Canadian Leaders Prepare for the Next Century* (Toronto: Key Porter Books, 2000), chapter 6.

ях, где контрольный пакет принадлежит семье или одному лицу, данное явление приобрело масштаб эпидемии. Следствием этого нередко становятся совершенно нереалистичные планы и мечты о росте или расширении, которые, тем не менее, пытаются претворить в жизнь.

К сожалению, члены советов директоров в подобных ситуациях обычно ничего не предпринимают. Они не хотят ссориться с владельцем контрольного пакета и своими коллегами по совету, а поскольку в компании отсутствует культура споров и обсуждения на заседаниях и им известно, что у них нет полномочий изменить сложившееся положение, они зачастую решают, что ничего делать не нужно. Результаты могут быть катастрофическими.

Пассивная позиция членов совета директоров понятна, но принять ее вряд ли можно. Не зависимо от того, кто контролирует компанию, их фидуциарные обязанности перед миноритариями никто не отменял. Пусть изменить ситуацию члены совета не в их силах, но если они убеждены, что предлагаемая стратегия или какие-либо другие действия неверны, то все равно должны предпринять попытку. Если кто-то из них не готов к проблемам, возникающим при работе в подобном совете, ему не следует входить в состав совета, какие бы отношения его не связывали с владельцем контрольного пакета.

## **ПУБЛИЧНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ КОТОРЫХ ПРИНАДЛЕЖИТ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ**

Роль члена совета в принятии решений в предприятиях, контролируемых материнской компанией, немногим отличается от положения в публичных компаниях, контрольный пакет акций которых принадлежит семье или отдельному лицу. Во всех этих случаях директор обладает не полномочиями, а влиянием. Если владелец дочернего предприятия хочет в корне изменить стратегию и закрыть или расширить предприятие, это его право, и он его реализует. Изменить это директор не в силах, он может лишь посоветовать, как осуществить перемены. С другой стороны, когда владелец контрольного пакета акций в компании, принадлежащей семье или отдельному лицу, выступает с какой-то инициативой, член совета порой может повлиять на его решение в силу близких личных отношений. Члены совета директоров контролируемых дочерних предприятий не обладают такими тесными связями с менеджментом и владельцами материнской компании.

Материнская компания осуществляет контроль над дочерним предприятием, назначая генерального директора (порой это делается без консультаций с советом), определяя программу капиталовложений и вводя своих

представителей в состав совета. ЕСЛИ директора предприятия не согласны с направлением его развития, им гораздо проще уйти в отставку, чем в семейной компании, где их связывают тесные личные отношения с менеджментом и владельцами.

С другой стороны, обязательства перед миноритарными акционерами никуда не исчезают, и если материнская компания предприятия находится за рубежом, акционеры нередко рассчитывают, что их интересы защитят входящие в совет соотечественники. Это особенно верно в тех случаях, когда владелец решает перевести публичное предприятие в частную собственность путем выкупа и погашения всех его акций. В ряде стран интересы миноритариев отчасти защищены благодаря «законам по ограничению притеснений», однако даже в этом случае акционеры нередко ожидают от членов совета директоров гарантий того, что они получат достойную компенсацию за свои акции.

В Канаде закон защищает «инвесторов-миноритариев», предоставляя им возможность требовать компенсации за предполагаемое притеснение, в соответствии с законами по ограничению притеснений. Одна из самых распространенных ситуаций, где идет речь о «подавлении», — попытка владельца контрольного пакета выкупить все акции, принадлежащие миноритариям. Это обычно бывает, если владелец решает снять акции с котировки на местной бирже. В этом случае возникает вопрос о стоимости акций миноритариев. Нередко члены совета — местные граждане оказываются вовлеченными в острые споры по данному вопросу, поскольку миноритарные акционеры всегда считают, что особой обязанностью таких членов совета является защита их интересов. Предполагается, что владельцы крупных пакетов сами могут за себя постоять.

Мало кто ожидает, что члены совета директоров дочерних предприятий смогут серьезно влиять на надзор за компанией, управление ею или выбор стратегического направления. В то же время ожидается, что они смогут принести пользу компании, консультируя по поводу социальных, культурных и политических тенденций в стране и обеспечивая менеджменту дочернего предприятия (а нередко и материнской компании) контакты с различными влиятельными людьми и организациями. Именно по этой причине в остав таких советов нередко приглашают бывших политиков.

---

***Мнение директоров и владельцев контрольных пакетов акций о советах директоров контролируемых компаний***

«Либо ты поступаешь, [как хочет владелец контрольного пакет], либо — пошел вон» — член совета директоров

«Если [компания ABC] принадлежит мне, нужны ли мне ограничители? Черта с два! Не бывать такому, что я буду владельцем компании, а кто-то сможет ограничить мои

возможности по управлению ею. Что мне нужно, так это группа консультантов, которые делятся со мной своими мыслями — люди, которых я уважаю, которые увеличивают стоимость, обладают познаниями в отрасли и подвергают сомнению мой авторитет и указания. Однако если я не удовлетворен их советами, я поступлю так, как мне будет угодно» — владелец контрольного пакета акций

«Наличие публичных компаний, где есть владелец крупного пакета акций, — главная индивидуальная проблема в канадском корпоративном управлении» — член совета директоров

«Исходя из моего опыта сотрудничества с компаниями, где есть владелец крупного пакета акций, процесс принятия решений в них может быть улучшен. Во-первых, владельцу пакета не надо принимать решение до заседания совета. Во-вторых, независимые члены совета должны выражать свое мнение. Это очень сложная проблема — взаимоотношения независимых директоров и владельцев контрольных пакетов, так как последние есть в 75% канадских компаний» — член совета директоров

«Мой совет директоров встречается раз в год на несколько дней. Для самодисциплины и уточнения наших мыслей мы составили план рассмотрения вопросов. Порой лучшие из членов совета дают мне неплохие советы, но я вполне могу обойтись без них. И так продолжается уже многие годы» — владелец контрольного пакета акций

«Если инвесторы считают, что хотят что-то купить, они могут купить яблок» — владелец контрольного пакета акций)

«[...] попросил меня... ответить вам, что, по его мнению, тема корпоративного управления слишком заезжена. Существует уголовное законодательство и законы по ценным бумагам, а что касается всего остального, то, по его мнению, самое главное — это эффективность компании» — обескураживающий пересказ комментария владельца контрольного пакета акций, отказавшегося участвовать в исследовании доктора Лебланка

«Американские материнские компании всегда командуют. Ты ходишь по кругу. Это превращается в юридический маневр... Наилучшее управление у тех компаний, акции которых находятся в свободном обращении. Конечно, есть и исключения. Опять же существует большой разрыв [между компаниями, которые обладают эффективным корпоративным управлением, и теми, у которых его нет]» — член совета директоров

«Независимые директора уступают желаниям владельца контрольного пакета. Я с радостью уступаю важнейшие решения [американской материнской компании], особенно, если владелец пакета занят в аналогичном бизнесе. По некоторым вопросам мы собираемся независимо от владельца контрольного пакета. В спорных ситуациях мы обсуждаем все заранее, чтобы сократить дискуссии на заседании» — председатель совета и генеральный директор канадского дочернего предприятия

«Вы спрашиваете, кто заказывает музыку? В том, что касается повестки дня, заседания, состава совета, оплаты труда и основных инициатив, например поглощений или продаж, это — владелец [X]% пакета акций... В повестку дня попадают только обычные вопросы. Если речь идет о чем-то нерядовом, например, выкупе акций, требуется одобрение владельца крупнейшего пакета. [Владелец контрольного пакета] беседует с [председателем совета и генеральным директором], а также со мной. В итоге, все утверждается. ...Если вопрос включен в повестку дня, выкуп ведущим акционером становится фактом, и в большинстве случаев он утверждается» — топ-менеджер

«Я был единственным, кто открыто возражал против продажи... активов. ...Я выступал против... Все остальные члены совета со мной не согласились, так что я сдался. В суде нам всем вчинили иск... Никогда больше не войду в состав контролируемой компании. Там ты — не независимый директор» — член совета директоров

«Мы знаем, что у нас хорошая материнская компания. Мы хотели защитить канадских держателей страховых полисов... Нам удалось отчасти влиять на глобальную стратегию... Если в компании есть владелец контрольного пакета, то вы стремитесь защищать интересы миноритариев. Компании, акции которых принадлежат широкому кругу лиц, обладают самым ответственным корпоративным управлением» — член совета директоров

«Постоянное испытание, которому вы подвергаетесь... это вопрос: "Могу ли я повлиять на процесс?" Да, да, да. Возможно, это не удастся вам в полной мере, но чего-то вы добились? Если бы [владелец контрольного пакета] был предоставлен сам себе, мало ли что могло произойти. Если вы становитесь настоящей занозой у него в боку, вас не переизбирают. [Владелец контрольного пакета] правильно поступает, если привлекает в совет толковых внешних директоров. В результате [он] действует как надо, главным образом, благодаря совету. Однако он остается владельцем контрольного пакета. ...Это очень тонкое равновесие» — член совета директоров

«Я согласен работать только в совете директоров компании, акции которой принадлежат широкому кругу лиц» — член совета директоров

«Это чушь! Это не настоящие советы директоров» — член совета директоров

## ПУБЛИЧНАЯ КОМПАНИЯ, АКЦИИ КОТОРОЙ НАХОДЯТСЯ В СВОБОДНОМ ОБРАЩЕНИИ

Неудивительно, что обязанности членов советов директоров реализуются в полной мере в публичных компаниях, акции которых свободно обращаются. «При отсутствии владельца контрольного пакета акций закон обязывает совет директоров занять место собственника. На них ложится обязанность выбирать менеджмент и основных руководителей компании, осуществлять надзор за их деятельностью, а также добросовестно, как и всякий собственник, стремиться к повышению стоимости акций. Таким образом, члены советов директоров в подобных компаниях, в отличие от рассмотренных выше, не просто консультанты, лишённые реальных полномочий. По закону, они отвечают за принятие решений и от их действий обычно зависит успех или провал предприятия. На совет и только на совет возложена юридическая обязанность по управлению компанией. То, что советы могут во многих (большинстве) случаях не использовать эти полномочия, не должно отвлекать от того факта, что они ими обладают. От совета директоров ожидается выполнение всех перечисленных выше обязанностей и, действительно, самые эффективные советы в хорошо управляемых компаниях добиваются этого.

Со временем, поскольку размер и сложность корпораций заметно выросли, отношения между акционерами и членами совета директоров изменились. Многие изменения стали следствием государственной политики, а в большей степени — судебных решений. В результате сложилась обширная прецедентная практика, касающаяся действий директоров (настолько обширная, что порой говорят, что корпоративное управление было «похищено законом»), и директора публичных компаний считают, что ради собственной безопасности они должны уделять больше внимания своим юридическим обязанностям, нежели руководству и мониторингу эффективности работы корпорации. Хотя это, конечно, не соответствует действительности, но участвовавшие судебные иски к членам советов директоров и соответствующий рост значения и интереса к страхованию ответственности и другим формам финансовой защиты директоров делают это утверждение более достоверным.

Поскольку отношения между акционерами и членами советов директоров со временем радикально изменились, произошли изменения в отношениях между советами директоров и менеджерами корпорации. На самом деле, говорят, что распространившееся разделение собственности и контроля сделало главной характеристикой современной корпорации фактический паритет полномочий топ-менеджеров и владельцев контрольных пакетов. Давно известно обоснованное мнение, что, хотя по закону вся полнота власти принадлежит членам совета директоров, на практике она сосредоточена в руках менеджмента. В итоге, говорят, именно менеджмент контролирует советы директоров, а не наоборот.

Соответственно, можно предположить, что различие в роли совета директоров в компании, где есть владелец контрольного пакета, и компании, где его нет, несущественно. В одном случае все полномочия сосредоточены у владельца контрольного пакета, в другом — у топ-менеджеров. Однако это не соответствует действительности. Если акции принадлежат широкому кругу лиц, роль совета директоров становится совершенно иной, поскольку в итоге полномочия принадлежат совету. И хотя предусмотренное законом соотношение сил в зале заседаний совета было и во многих случаях до сих пор не соответствует действительности, это не значит, что так и должно быть и изменения невозможны. Принципы управления, как они изложены в законах и распоряжениях, основаны на идее использования советами своих полномочий для выполнения своих обязанностей, направлены на достижение этого и предполагают это.

Ответственные члены советов директоров публичных компаний должны понимать свои фидуциарные обязанности (проявлять заботливость и сохранять лояльность) и постоянно следовать им. Конечно, члены совета знают, что акционеры покупают акции предприятия в расчете, что их цена



будет расти по мере развития компании. Они должны ясно понимать, что для максимизации стоимости акций обязаны поступать благоразумно, всегда действуя в рамках закона, уважая экономическую и социальную ответственность корпорации перед различными заинтересованными сторонами включая работодателей, потребителей, поставщиков и местные сообщества.

Впрочем, роль отдельных членов советов становится сложнее, когда им приходится выполнять свои коллективные обязанности членов совета. Большинство, если не все, значимые действия с участием директора — выборы или увольнение генерального директора, определение соответствующего уровня выплат топ-менеджерам, обеспечение достоверности финансовой документации — по своей природе предполагают коллективное принятие решений всем советом или комитетом совета. И хотя степень участия отдельных членов совета в разработке стратегии дискутируется, несомненно, что совет как организация несет ответственность за стратегию, которой следует компания, и должен взять на себя ответственность за ее осуществление.

По закону считается, что отдельные члены совета согласны со всеми действиями, предпринимаемыми советом как целым, если только в протоколе заседания не указывается специально, что они голосовали против данного предложения. Даже если член совета отсутствует на заседании, предполагается, что он поддерживает коллективные действия совета, за исключением случаев, когда он предоставляет письменные возражения. Одним словом, советы директоров действуют как целостный организм. Если компания переживает трудные времена, то иск предъявляется всем членам совета, а не отдельным из них, независимо от характера претензий.

## НЕДОСТАЮЩЕЕ ЗВЕНО В АНАЛИЗЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

Принципиально важно для успеха предприятия, как совет принимает решения, какова роль отдельных директоров в их принятии. Если дела компании идут хорошо, что, в первую очередь, отражается на финансовых результатах ее деятельности, вполне логично предполагать, что процесс принятия решений в ней отлажен. Но многие корпорации не так успешны — они терпят крах или демонстрируют низкую эффективность. В этом случае можно считать, что за исключением форс-мажорных и других оправдывающих обстоятельств это обусловлено тем, что члены совета директоров не выполняют свои обязанности и принимают неправильные решения.

К сожалению, нам неизвестно, насколько верно это обобщение, поскольку мы почти не знаем, как советы директоров работают в крупных компа-

ниях, акции которых принадлежат широкому кругу лиц. Наши слабые представления о процессах в совете — как он работает — означают, что регулирующие органы, председатели советов и комитетов по назначениям принимают решения о том, что влияет на эффективность совета, в своеобразном вакууме. Проще говоря, мы упускаем суть любой дискуссии о том, как улучшить корпоративное управление в интересах акционеров и общест­венности, поскольку нам мало известно о процессах в совете — как совет­ы директоров работают в действительности.

Тем не менее, хотя эффективность советов многих компаний по целому ряду параметров была удручающей, есть все основания полагать, что в на­чале XXI в. роль совета директоров в деятельности публичных компаний серьезно изменится. Поводы для оптимизма в этом случае следующие.

- Мы все больше узнаем о том, как советы принимают решения, советы какого рода имеют больше шансов принимать правильные решения.
- Рекомендации, формулируемые на основе новых данных, не ставят под сомнение традиционные допущения корпоративного управле­ния — что корпорации принадлежат акционерам с правом ограни­ченной ответственности, избирающим совет директоров, который осуществляет надзор за деятельностью предприятия в их интересах.
- Изменения не связаны с увеличением регулирования или давлением со стороны акционеров. Скорее, источником изменений выступают сами советы. Двигателем преобразований становятся знания о том, как создать более эффективный совет, и желание советов повышать свою эффективность.

В связи с огромным значением для экономики публичных компаний, акции которых принадлежат широкому кругу лиц, эта книга посвящена роли советов директоров именно в таких предприятиях.

# Современные директора: кто они, чем занимаются и насколько хорошо у них это получается?

Нередко генеральный директор не считает совет прекрасным активом, способным оказывать надежные и ценные услуги в решении проблем, с которыми сталкивается компания, а, наоборот, воспринимает его как препятствие — группу лиц, которых он должен терпеть и которые почти не прибавляют стоимости. Многие генеральные директора склонны отвергать предложения внешних членов совета просто потому, что не верят, что те обладают достаточным опытом или знаниями, чтобы продуктивно участвовать в процессе принятия решений.

*Член совета директоров*

Что вы делаете в качестве члена совета? Выясняете, как он работает, какова его динамика. Хуже всего, если существует деление на внутренних и внешних членов совета или членов первого и второго уровней.

*Член совета директоров*

**В**се мы прямо или косвенно подвержены влиянию корпораций, но о самой важной части их управленческой команды — советах директоров — нам известно сравнительно немного. Мало кто из тех, кто не является членами совета (за исключением приглашенных по соответствующему поводу менеджеров) когда-либо присутствовал на заседании совета или имеет реальное представление о том, чем совет занимается. В самом деле, характерная для членов советов директоров анонимность с учетом их огромного значе-

ния для экономики невероятна. СМИ редко называют того или иного члена совета по имени — обычно употребляется обтекаемая формулировка «совет»<sup>1</sup>.

Акционеры наделяют совет практически неограниченными полномочиями в распоряжении своими средствами, но лишь незначительная (количественно) часть акционеров имеют представление, кем на самом деле являются члены совета принадлежащей им компании. Причем создается впечатление, что в большинстве случаев их это не особенно заботит. В ситуации, когда у акционеров есть возможность задать вопросы членам совета (на ежегодном собрании), посещаемость обычно бывает низкой. Даже если прилагаются особые усилия по привлечению акционеров на собрание, чтобы задать менеджменту вопросы по поводу бонусов, опционов на покупку акций, оплаты труда топ-менеджеров и т. д., мало кто из них приходит<sup>2</sup>.

## ПОЧЕМУ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ НЕ ПРИВЛЕКАЕТ ВНИМАНИЕ

Подобное безразличие обусловлено рядом причин. Отчасти это связано с тем, что долгие годы члены совета были ограничены в возможности использовать свои полномочия. Отчасти — с тем, что многие владельцы акций считают себя инвесторами, а не собственниками, которые благодаря ликвидности фондового рынка могут быстро избавиться от своих акций, если они недовольны менеджментом компании. Наконец, поскольку тысячи собственников, владеющие лишь несколькими акциями, справедливо полагают, что, если совет делает что-то противоречащее их интересам, они могут лишь продать акции, то не придают особого значения персоналиям членов совета.

<sup>1</sup> Это просто невероятно, что в многочисленных газетных репортажах о проблемах или правонарушениях корпораций члены совета директоров почти не называются по имени — возможно, это связано с тем, что репортеры просто не знают этих имен. Например, в колонке на с. 2 раздела Report on Business в *The Globe and Mail* от 29 мая 2004 г. говорится «о совете директоров Nortel — возможно, худшем совете за всю историю Канады», при этом ни один из членов совета не назван по имени. Пять членов совета Nortel, которые впоследствии ушли в отставку, были названы в *The Wall Street Journal*, 12 января 2005 г., с. А8.

<sup>2</sup> Некоторые общие собрания акционеров, где принимаются решения по очень важным вопросам, могут быть многочисленными и оживленными. В частности, на годовом собрании акционеров Walt Disney Corporation в 2004 г. предпринималась организованная попытка сократить полномочия председателя совета, также являвшегося генеральным директором. Но на собрании Magna Corporation явка акционеров была низкой, хотя председатель правления Фрэнк Строках, подвергшийся критике за высокую зарплату, публично пригласил своих оппонентов.

Хотя все вышеприведенные причины могут объяснять «низкий интерес акционеров к деятельности советов директоров», не подлежит сомнению, что личные качества членов совета могут иметь огромное значение для судьбы отдельной компании и экономики в целом. Если советы принимают удачные решения, их компании процветают, а процветание компаний влечет за собой процветание всей страны. Кто входит в состав совета, чем совет занимается и насколько хорошо его члены справляются со своими обязанностями — важные вопросы не только для акционеров, но и для тех, чье благополучие зависит от жизнеспособного состояния экономики, иными словами, для всех нас.

## КТО ВХОДИТ В СОСТАВ СОВЕТА?

Хотя сведения, подаваемые в различные регулирующие органы, годовые отчеты и формы для голосования по доверенности публичных компаний, а также различные работы на тему корпоративного управления мало дают для понимания, как на самом деле работает совет директоров, в целом нам известно достаточно много о том, как советы директоров должны функционировать с точки зрения закона (см. главу 2), какими должны быть их структура и состав. Подавляющее большинство членов советов директоров — мужчины, обладающие опытом работы в качестве топ-менеджеров. Хотя точное соотношение незначительно варьирует для разных периодов и стран, свыше 80% мест в советах занимают генеральные директора, представители основных акционеров (обычно бизнесмены) и топ-менеджеры в отставке. Следующую, количественно меньшую группу составляют юристы, бывшие политики и преподаватели. Доля женщин в советах директоров постепенно растет, но пока остается скромной<sup>1</sup>.

По закону, члены совета директоров избираются акционерами на годовом общем собрании, обычно (но не всегда) сроком на один год. Некоторые корпорации усложняют ротацию членов совета, ежегодно избирая определенную их часть сроком на два-три года. На самом деле, не имеет особого значения, на год или два избираются члены совета, поскольку менеджмент контролирует процесс выдвижения кандидатов и выборы и собирает голоса

<sup>1</sup> По этому вопросу существует обширная литература. См., например: D. S. R. Leighton and Donald Thain, «The Role of the Corporate Director» // *Business Quarterly* (Autumn 1990); James Gillies, *Boardroom Renaissance: Power Morality and Performance in the Modern Corporation*, 46-55; J. W. Lorsch with E. MacIver, *Pawns or Potentates: The Realities of America's Corporate Boards and R. J. Burke & M. C. Mattis (eds.). Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities* (Dordrecht: Kluwer, 2000).

акционеров в поддержку своих кандидатов<sup>1</sup>. Исторически генеральный директор предприятия практически полностью контролировал отбор кандидатов. Однако в последние годы обычной практикой стало создание специального комитета по назначениям, который подбирает и рекомендует кандидатов для избрания в состав совета. Хотя распространение подобных комитетов обеспечило более структурированный подход к избранию членов совета, их происхождение осталось практически таким же, каким было, когда отбор осуществлял один генеральный директор. Все дело в том, что люди выбирают тех, кого знают как коллег, а поскольку большинство членов советов — бизнесмены, они предпочитают выбирать себе подобных.

То, что менеджмент и действующий совет директоров компании обычно контролируют избрание новых членов, означает, что члены совета, которые не подвергают сомнению действия менеджмента или своих коллег по совету, имеют больше шансов сохранить свою должность до ухода в отставку по возрасту (если таковой оговорен в уставе корпорации). В действительности, акционерам очень сложно, скорее почти невозможно, сместить отдельных неэффективных членов совета, а менеджмент очень редко обращается к ним с просьбой сложить полномочия. Хотя для членов совета подобное положение весьма удобно, это означает, что крайне трудно призвать членов совета к ответственности за их действия (уволить, если они не выполняют свои обязанности), за исключением случаев, когда компания терпит крах.

Один из самых поразительных выводов, сделанных нами в результате интервью почти с 200 членами советов директоров: очень многие из них считают компетентность части своих коллег невысокой. Подавляющее большинство считают, что проще позволить члену совета, не справляющемуся со своими обязанностями, оставаться в должности до достижения пенсионного возраста, чем проходить через все сложности, сопряженные с его смещением. По сути, отдельные члены совета ответственны только перед собой.

Поскольку закон не требует при уходе члена совета в отставку рассылать акционерам информационный бюллетень с объяснением причин этого, общественности почти ничего не известно о добровольном сложении полномочий членами советов. Конечно, некоторые из них уходят. Все, кто хорошо знаком с корпоративным сообществом, знает о случаях ухода отдельных членов совета в отставку по принципиальным соображениям, например, когда корпорация нарушала соглашения о сохранении статус-кво, заключенные с участием входящего в состав совета юриста, или члены правления возмутились, что менеджмент приписывает компании издержки, не имеющие отношения к ее операциям, или ресурсы компании использовались не по назначению.

<sup>1</sup> Подробнее см. главу 1.

Но не так уж много признаков того, что директора считают, что должны уходить в отставку, если не справляются со своими обязанностями и это отражается на финансовых результатах предприятия. Если члены совета регулярно назначают некомпетентных генеральных директоров, постоянно утверждают несоответствующую действительности отчетность, будучи членами аудиторского комитета, или поддерживают неэффективные стратегии, им следует сложить полномочия, причем не дожидаясь, пока положение компании станет катастрофическим<sup>1</sup>. Точно так же, им не надо дожидаться какого-то определенного возраста. Власть налагает ответственность, и каждый член совета должен постоянно оценивать, насколько его личный вклад в работу совета способствует повышению стоимости предприятия. В общем, если уход в отставку по принципиальным соображениям — не редкость в корпоративной практике, то отставка в связи с несоответствием занимаемой должности пока не самое распространенное явление.

В то же время, если положение компании столь незавидно, что акционеры выдвигают иск против совета директоров, подать в отставку не так просто. Отставка не поможет избавиться от проблем, и если член совета уходит, поскольку считает, что не справляется со своими обязанностями, он подвергается серьезному риску уголовного наказания. Если на первый вопрос в суде: «Почему вы ушли в отставку?» последует ответ: «Я ушел, потому что полагал, что не могу работать эффективно», суд может закончиться очень быстро. Более того, уходя в отставку, члену совета необходимо соблюдать осторожность, чтобы это не повлияло на его страхование от исков или какие-либо другие соглашения, заключенные между ним и компанией.

## ЧЕМ НА САМОМ ДЕЛЕ ЗАНИМАЮТСЯ ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ?

Существующее законодательство четко определяет обязанности советов директоров, но чем в действительности занимаются их члены? Мы неплохо понимаем принципы работы в данном качестве. Огромное количество и сложность корпораций затрудняют обобщения, однако в большинстве компаний среднего размера, обладающих хорошим управлением, в среднем совет собирается 7—9 раз в год.

Повестка дня и информация по вопросам, которые выносятся на обсуждение, заранее рассылаются членам совета. Это предполагает, что они зна-

Примечательно, что когда множество компаний были вынуждены пересмотреть свою отчетность о прибылях после кризиса начала XXI в., это не вызвало волну отставок членов советов. Какие же проблемы должны возникнуть у компании, чтобы члены совета признали, что они, возможно, не способны выполнять свои обязанности?

комы с материалами и готовы участвовать в дискуссии по поводу принимаемых решений.

В обычных обстоятельствах повестка дня изменяется весьма незначительно и содержит следующие вопросы:

- утверждение протокола предыдущего заседания;
- обсуждение не внесенных в повестку дня вопросов, касающихся протокола;
- отчет генерального директора;
- утверждение финансовой отчетности;
- отчеты различных комитетов, например, комитетов по аудиту, оплате труда, отбору кандидатов/управлению, по вопросам охраны окружающей среды, исполнительного, финансового комитета;
- любые новые вопросы.

Количество времени и усилий, которые должны затратить члены совета в интересах компании, естественно, зависит от масштаба и сложности операций предприятия и стоящих перед ним вопросов. Заседания советов директоров сравнительно небольших компаний с хорошим управлением могут длиться 2-3 часа и быть сравнительно рутинными. Активная работа в совете директоров или председательство в важном комитете крупной транснациональной корпорации, ведущей дела в ряде стран с участием многочисленных дочерних предприятий и имеющей широкий ассортимент продукции, могут требовать значительного времени, даже если у компании хороший менеджмент и нет серьезных проблем. В таком случае заседания совета директоров и его комитетов могут продолжаться более двух дней. Респонденты, участвовавшие в нашем опросе, считают, что в среднем члены совета крупной компании (без учета времени в пути и особых ситуаций) на выполнение своих обязанностей тратят не меньше 20-25 рабочих дней в год.

Стандартная повестка дня выглядит сравнительно простой, но она усложняется, что дает членам совета возможность выполнить свою главную обязанность — консультировать и контролировать менеджмент, чтобы тот работал в интересах акционеров, а не в собственных, и придерживался наиболее эффективных стратегий и управленческих практик, обеспечивающих рост и развитие компании.

Работа большинства советов ведется посредством нескольких комитетов. На самом деле, в большинстве стран закон обязывает публичные компании создавать комитет по аудиту из числа независимых членов совета. Также, хотя это и не предусмотрено законом, большинство компаний создает комитет по оплате труда, определяющий выплаты руководству корпорации. Кроме того, в зависимости от характера, охвата и масштаба деятельности компании, создаются комитеты исполнительный, по назначениям, управле-



нию рисками, охране окружающей среды, здравоохранению и безопасности, финансам и пожертвованиям. Понятно, что на уровне комитетов члены совета получают весьма подробное представление о стоящих перед компанией вопросах.

## ВНИМАНИЕ НА ФИНАНСЫ

Поскольку члены совета должны особенно заботиться о финансовом благополучии предприятия — именно финансовые показатели служат одним из главных критериев успеха и развития компании — чаще всего на заседаниях совета много времени уделяется обсуждению финансовой отчетности. Выполнен квартальный финансовый план компании? а если нет, то почему? Каковы перспективы достижения финансовых целей на год? Какие подразделения компании демонстрируют хорошие результаты? Кто оказался в числе отстающих и почему? Что планируется сделать для повышения прибыли в некоторых подразделениях?

Основой для анализа деятельности предприятия совету директоров служит финансовая отчетность, подготовленная менеджментом. Не надо говорить, насколько важно, чтобы эта отчетность была точной<sup>1</sup>. Исходя из нее совет судит об операциях компании и принимает почти все свои решения. Ответственность за проверку, оценку и предоставление отчетов о достоверности финансовых документов возлагается на комитет по аудиту, который обычно пользуется услугами профессиональных аудиторов. Когда комитет убедится, что отчетность точно отражает финансовое положение компании, он рекомендует ее совету для утверждения и публичного распространения среди акционеров.

Проблемы и провалы многих предприятий и скандалы вокруг них в начале XXI в. были связаны с неверной, недобросовестной и несоответствующей финансовой отчетностью и практикой бухгалтерского учета. Сказать, что многие комитеты по аудиту плохо справлялись со своими обязанностями — значит не сказать ничего. Одним из следствий неспособности советов обеспечить надлежащий мониторинг и сомнительных действий некоторых аудиторских компаний стало прекращение деятельности Arthur Andersen, одной из крупнейших консалтинговых компаний.

Теперь регулирующие органы и члены советов уделяют больше внимания деятельности комитетов по аудиту. Большинство компаний регулярно

<sup>1</sup> Вопрос о том, способны ли комитеты по аудиту решать все стоящие перед ними задачи, вызывает дискуссии. Подробное обсуждение вопросов, касающихся этих комитетов, см. в Paul Wayne, *The History and Evolution of Audit Committees* (Toronto: Schulich School of Business, York University, 2004).

публикуют информационные бюллетени, содержащие повестку дня годового общего собрания акционеров, устав аудиторского комитета, имена его членов, количество заседаний комитета в течение прошлого года и отчет о его наиболее важных действиях. Кроме того, обычной практикой стала выплата председателю аудиторского комитета дополнительного вознаграждения за работу в данном качестве. Это свидетельствует об объеме работы, которая ожидается от комитета. Наконец, законодательство многих стран, например, Закон Сарбейнса-Оксли, принятый в 2002 г. в США, предусматривает не только новые отношения между аудиторами и корпорациями, отчетность которых они проверяют, между комитетом по аудиту и советом директоров, но и большую ответственность руководства за достоверность финансовой отчетности.

Несмотря на эти изменения, многие члены советов директоров не уверены, что они и их коллеги способны гарантировать, что финансовая отчетность точно отражает финансовое состояние корпорации. Один из председателей, у которого мы брали интервью, заявил: «Вселенная финансовых махинаций стала очень сложной и изощренной и меняется гораздо быстрее, чем раньше». В итоге, даже самые квалифицированные и добросовестные члены совета могут столкнуться с серьезными затруднениями при изучении вопросов, поставленных перед комитетом по аудиту. Неудивительно, что в этой ситуации большинство скандалов начала нового века, связанных с корпоративным управлением, касались провалов этих комитетов.

Нужно отметить, что самые крупные и известные фиаско потерпели компании, в состав совета которых входили весьма квалифицированные финансисты и которые пользовались услугами лучших консультантов в данной сфере. В этих случаях причиной провала, по всей видимости, был не недостаток компетентности в области финансов. На самом деле, никакие знания или регулирование не защитят от явного мошенничества или коррумпции среди руководства и не могут предотвратить это.

#### ***Мнения членов советов по поводу финансовой грамотности их коллег и функций комитетов по аудиту***

«Понимают ли они достаточно, чтобы задавать вопросы? Нет. Я — председатель комитета по инвестициям, но при этом не понимаю, почему [генеральный директор] покупает то, что он покупает. В общем, он зарабатывает деньги, я обеспечиваю соблюдение стратегии, но ни черта не смыслю в том, во что вкладывать средства» — член совета директоров компании, оказывающей финансовые услуги

«Проблема в том, что мы в комитете по аудиту доверяем менеджменту и не обладаем достаточными познаниями в области финансов» — председатель правления компании, оказывающей финансовые услуги

«Думаю, можно сказать, что у нас не очень большой опыт работы в качестве членов совета» — председатель комитета по аудиту

«Нам нужен более квалифицированный специалист по цифрам. Никто из нас цифр не знает. Я разбираюсь в стратегии» — председатель двух комитетов по аудиту и бывший председатель совета директоров компании, оказывающей финансовые услуги

«Существует острая потребность в грамотных финансистах в составе советов. Все упирается в гордыню. Многие по-своему успешные бизнесмены и не хотят показаться некомпетентными и настроенными не критически... Однако нам не хватает глубины понимания тонкостей и вопросов бухгалтерского учета» — член совета директоров

«Сегодня даже самые искушенные специалисты по финансам в частных беседах признают, что им приходится по несколько раз знакомиться с документами перед встречами с клиентами, настолько те сложные... Там один птичий язык... У меня [учебная степень по бизнесу], я — [профессионал] и, тем не менее, я с трудом понимаю эти документы. Если я признаю, что не справляюсь, моя репутация окажется под угрозой. Они создают неясности, чтобы проводить свои схемы, и придумывают новые схемы, чтобы усилить неясность. Необходима проверка общепринятых принципов бухгалтерского учета и способности отрасли объяснять себя. Совет директоров не может и не будет справляться [в сложившейся ситуации]» — председатель правления и генеральный директор

«Если вы не компетентны в сфере финансов, вам нечего делать в составе совета» — член совета директоров

«Крайне редко бывает, чтобы топ-менеджер понимал больше основ, хотя он никогда в этом не признается. Вы просите образованных людей высказывать суждения и осуществлять надзор за крайне сложными, неясными, возможно недобросовестными или даже преступными транзакциями — это очень тяжело... Мы должны избавиться от покрова удобства, эгоизма и запутанности. Очень трудно признать: «Я не понимаю, о чем вы говорите и что я сейчас прочитал» — председатель правления и генеральный директор

«Очень немногие реально понимают... блага участия в бизнесе... никаких наказаний... система мотивации... давление, побуждающее ослабить контроль... Очень немногие в составе советов обладают навыками или знаниями, чтобы отразить проблему в отчетности. Почему получилось так, что лучшие умы в мире финансов — швейцарцы, немцы, японцы — все одаренные финансисты мира скатываются все ниже по шкале утвержденных параметров... Но я-то должен ручаться... Главная проблема в том, что у нас либо есть комитет и он выполняет работу, либо этим занимается весь совет, и никто не хочет, чтобы это был весь совет, потому что это будет невыносимо, так что все сводится до уровня комитета... Нужно использовать все доступные знания, на уровне менеджмента и совета директоров, а также иметь доступ к тем, кто реально участвовал в операциях...» — член совета директоров

«В мои обязанности не входит обеспечивать подготовку членов комитета по аудиту» — председатель совета директоров

«Постоянно приходится иметь дело со сложнейшей информацией» — член совета директоров

Цитаты в этой и последующей главах взяты из интервью с действующими членами советов. Краткое изложение методики опроса приводится в приложении 2. Необходимо помнить, что данная работа основана на «качественных методах». Мы не пытались обеспечить репрезентативную выборку сообщества в целом. Соответственно, из ответов респондентов невозможно сделать обобщения для сообщества. С учетом того, что мы задали примерно 200 членам советов директоров в среднем по 10-15 вопросов, неудивительно, что получился столь широкий разброс мнений. В конце концов, диапазон возможных изменений весьма велик.

## О РАБОТЕ ДРУГИХ КОМИТЕТОВ

Аналогичные опасения возникают относительно работы комитета по оплате труда. С учетом сложности и многообразия форм поощрения руководства, возникших в конце XX — начале XXI в., а также острых споров об уместности высокой зарплаты топ-менеджеров неудивительно, что комитеты по оплате труда оказались под пристальным вниманием. Многие компании теперь включают в свои информационные бюллетени порядок определения вознаграждения высшего руководства (как оплата связана с финансовыми результатами), уровни оплаты в компаниях сходного размера в данной отрасли, дополнительные обстоятельства и т. д.<sup>1</sup> Но по словам одного эксперта, чтобы понять принципы оплаты труда топ-менеджеров, нужно заниматься только этим».

Регулирующие органы и фондовые биржи все активнее настаивают, чтобы большинство членов в комитетах по оплате труда и аудиту составляли независимые члены совета директоров, поэтому возникает серьезная дилемма: внешние и независимые члены совета директоров оказываются вынужденными брать на себя задачи, в которых, на их взгляд и реально, они не компетентны. Как заявил один генеральный директор: «Как совместить большую глубину и ответственность анализа с широтой представления и беспристрастностью, с учетом времени, познаний и т.д. независимых от менеджмента членов совета? Можно ли превратить их в нечто, чем они не являются по определению?» Поскольку некоторые новые нормы законодательства обязывают комитеты по аудиту и оплате труда принять на себя обязанности, которые, по мнению многих членов советов, входящих в эти

Например, отчет Комитета по ресурсам и системе оплаты менеджмента в уведомлении о годовом и внеочередном собрании акционеров 2004 г. и подготовленной менеджментом форме для голосования по доверенности компании Bell Canada Enterprises занимает 15 из 45 страниц информационного бюллетеня. Информационный бюллетень, где объясняется порядок определения размера вознаграждения в Burlington Resources, занимает 9 из 19 страниц, а у Brascan — 8 из 28. Также надо отметить, что почти все крупные корпорации в своих годовых отчетах приводят порядок решения различных вопросов корпоративного управления.

комитеты, они не способны выполнять, все чаще многие способные люди отказываются принять приглашение войти в состав совета директоров<sup>1</sup>.

### ***Мнения членов советов об оплате труда высшего руководства***

«Я был председателем двух комитетов по оплате труда... Техническая компетентность их членов недостаточна» — член совета директоров

«Членам совета требуются более глубокие и специализированные знания в сфере оплаты труда» — член совета директоров

«Члены совета плохо понимают систему оплаты труда. Это серьезная ответственность, если ты не знаешь... например, индексированные опционы, 99% членов не понимают, что это такое... Им неизвестно, что модель бизнес-системы не работает в стандартных условиях и математически она некорректна. Никто не говорит им об этом. Послушайте, что говорят эти глупцы. Я знаю, что в форме для голосования по доверенности утверждается: "Задача комитета заключается в том, чтобы привлечь и удерживать..." Все это пустые слова, если вы на протяжении 15 лет пробите биржевую стоимость акций... Все обстоит с точностью наоборот. Консультанты по оплате труда предоставляют данные, но они не обеспечивают их раскладку, равно как не требуют от комитета по персоналу подготовить все... Все это чушь... Я был членом [более двух десятков] советов с [конца 1980-х годов]. Совет одобряет цели, не понимая эндогенных и экзогенных переменных, и бонусы в большей или меньшей степени идут с экзогенными. Отношение к зарплате генерального директора обычно составляет **1-3X**, но оно должно быть **0X-3X**. Таким образом они ни к чему не приходят. Все это очень трудно измерить» — член совета директоров

«Проституция была бы более достойным занятием для них [консультантов по оплате труда]» — член совета директоров

«Оплата труда — это бомба замедленного действия. Мы действуем совершенно неразумно. Существуют невероятные диспропорции. Посмотрите на фантастические суммы, которые получают некоторые лица» — член совета директоров

«За хороший менеджмент надо платить» — высокооплачиваемый обладатель контрольного пакета акций

«Вопрос в том, как работать с генеральным директором и топ-менеджментом корпорации, чтобы установить целевые показатели на следующий год или два-три ближайших года; как оценивать успех и как привязать вознаграждение к выполнению показателей, которые вы готовы обсуждать публично. Оценивая и отслеживая эффективность, совет обычно устанавливает три или четыре приоритетных параметра и еще пять-шесть менее важных. Необходимо после обсуждения советом и менеджментом во главе с генеральным директором принять продуманные целевые показатели. Если группа по оплате труда продолжает заседать до конца февраля за переменное вознаграждение на уровне 0-2X, зачем нужно было открыто обсуждение целевых показателей годом ранее? Более половины советов не делают это или делают это недостаточно хорошо» — член совета директоров

«61% членов правлений считают, что канадским компаниям не хватает квалифицированных членов советов директоров». См., например: Patrick O'Callaghan et al. Special Report: Is There a Shortage of Qualified Canadian Directors? // Corporate Governance and Director Compensation in Canada (Vancouver: P. O'Callaghan & Associates and Korn/Ferry International, 2003), 12.

«Очень плохо, что нет ничего, что было бы весомее результатов. Вся система... носит совершенно беспорядочный характер. Всем это не нравится... "Если вы не повышаете, вы теряете ценные кадры". По меньшей мере, половина проблем... возникает из-за того, что наша система оплаты труда лишена логики... Чтобы привести систему в порядок, нужно смириться с риском, что кто-то может уйти, а эти люди [наносит ущерб] организации и [заботятся] о собственных интересах, личном состоянии, так что от них нужно избавляться» — член совета директоров

«Члены советов директоров должны понять систему оплаты труда топ-менеджеров. Чтобы обеспечить должную эффективность, необходимо создать соответствующую группу равных. Это не должна быть система быстрого обогащения» — генеральный директор .

«Мы не можем предвидеть возможные в будущем риски... жадность, давление со стороны конкурентов, тяга к власти, доминирование генерального директора. Вы просто не можете представить себе все возможности для обогащения. Выгода столь огромна, а все меры контроля и исключения... сводятся к мысли об этом "жирном куске". В противном случае мы столкнемся с более сложными и масштабными схемами удовлетворения тяги к власти и жадности» — член совета директоров

«Я лучше пойду работать в бордель, чем стану спорить, [что опционы на покупку акций не должны списываться в расход]. Я не шучу. Это серьезно» — член совета директоров

«Есть [ряд вопросов], которые мы не понимаем, и несмотря на это... мы входим в состав комитета» — член совета директоров

В последние годы возросло значение еще двух комитетов (иногда они могут быть объединены в один) — по назначениям и управлению. Комитет по назначениям предлагает акционерам кандидатов в состав совета. Хорошо работающий комитет учитывает потребности совета и старается найти тех, кто им отвечает, что порой совсем не просто. Это один из самых важных комитетов, поскольку без удачного подбора членов совета корпорации вряд ли удастся реализовать свой потенциал. Иногда работа комитета по назначениям совмещается с функциями комитета по управлению, который, главным образом, оценивает, как совет выполняет свои «обязанности по управлению» и обязательства перед акционерами.

## ЧЛЕНЫ СОВЕТА И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

Если большинство советов директоров уделяет слишком много времени своим обязательствам по контролю над менеджментом, то в разработке и оценке корпоративной стратегии они участвуют недостаточно<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См. Sayan Chatterjee and Jeffrey S. Harrison. Corporate Governance // Michael Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison (eds.)- *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (Oxford: Blackwell, 2001). Популярность «теории агентских отношений» в сфере корпоративного управ-

С учетом растущей сложности бизнеса можно ожидать, что члены совета будут все активнее привлекаться к стратегическому планированию. В некоторых наиболее эффективных советах это уже делается, но интервью со многими директорами и изучение непосредственной работы многих советов подталкивают к выводу, что во многих компаниях члены советов играют незначительную роль в определении и реализации основополагающей стратегии. Члены советов директоров говорят о желании выйти за рамки своей роли по обеспечению «соответствия» (мониторинг) и обрести более «влиятельную на стоимость» (стратегическую) роль. Во многих изученных в ходе данного исследования компаниях менеджмент разрабатывал стратегию и выносил ее на утверждение совета, причем в большинстве случаев такое утверждение носило формальный характер.

В общем процессе формулирования стратегии вклад совета выглядит ограниченным и зачастую сводится к одно-двухдневному общему собранию, на котором обсуждается будущее компании. Неудивительно, что предложения членов совета, которые не принимали участия в осмыслении стратегического развития, редко бывают значимыми.

Совет директоров отвечает за мониторинг стратегических вопросов и долгосрочных целей компании. Хотя характер и степень участия совета в стратегическом планировании будет зависеть от размера и положения в компании и отрасли, в которой она работает, необходимо, чтобы процесс планирования предусматривал активное взаимодействие с менеджментом и включал определение и постановку целей и ожиданий. Данный процесс предполагает конструктивное участие совета, с целью обеспечить необходимую разработку, корректировку, утверждение, исполнение и ведение отчетности по стратегии компании. Совместно с менеджментом совет участвует в определении политики и стратегического направления компании, обсуждает и утверждает предложенные генеральным директором стратегии и обеспечивает эффективное осуществление этих стратегий менеджментом. В число стратегических задач совета входят критический анализ основных сфер риска, которым подвержена компания, контроль системы управления рисками и кодекса корпоративной этики, призванных определять и регулировать эти риски.

Во многих случаях совет директоров изолирован от того, что, видимо, должно быть одной из самых важных (если не самой важной) его функций — обеспечить следование стратегии, позволяющей сохранять и приумножать активы акционеров (владельцев компании), одновременно предлагать клиентам продукты высшего качества, обеспечивать занятость для персонала компании и быть ответственными корпоративными гражданами.

ления в 1990-е годы, во время волны враждебных поглощений сыграла большую роль в том, что «тема мониторинга» в корпоративном управлении вышла на первый план, в ущерб роли совета в увеличении стоимости.

В этом нет ничего удивительного, поскольку в последнее время роль совета директоров в стратегических процессах компании всеми способами принижалась. Это связано с рядом причин. Долгое время многие генеральные директора были убеждены, что совет директоров не должен участвовать в разработке стратегии компании<sup>1</sup>. Более того, делая упор на структуре, регулирующие органы почти не придавали значения стратегической роли совета директоров. На самом деле, можно сказать, что некоторые законодательные акты, особенно связанные с независимостью членов советов, невольно препятствовали назначению таких членов советов, которые могли помочь совету в разработке стратегии. Самая распространенная жалоба наших респондентов из числа генеральных директоров: «члены совета не понимают бизнеса». Это мнение зачастую подкрепляется наблюдением за реальным поведением членов совета на заседаниях. Фиксация регулирующих органов на необходимости повысить независимость членов советов, поскольку это поможет им выполнять функции мониторинга, отчасти сказалась на способности совета выполнять свои стратегические функции<sup>2</sup>. Конечно, есть и такие члены советов, которые просто не хотят участвовать в принятии стратегических решений.

***Вопросы для оценки эффективности совета директоров в области разработки стратегии<sup>3</sup>:***

1. В какой мере совет понимает и обсуждает философию, миссию, стратегический и оперативный планы компании?
2. Участвует ли совет надлежащим образом в оценке и утверждении стратегического плана компании? Уделяется ли на его заседаниях достаточное время подробным презентациям и обсуждениям стратегических вопросов? Насколько регулярно рассматриваются наиболее важные вопросы, текущие и вероятные проблемы?
3. Реагирует ли менеджмент надлежащим образом на комментарии, вопросы, критику и предложения членов совета по поводу стратегического плана и мер по его реализации?
4. Существуют ли основанные на стратегическом плане стандарты и показатели эффективности? Увязана ли оплата труда руководства с выполнением этих показателей?

<sup>1</sup> Лучшим свидетельством ничтожной значимости советов директоров для сильных генеральных директоров служат их автобиографии — советы в них упоминаются редко. См., например: Thomas Watson, *Father, Son and Company* (New York: Bantam Books, 1990). В биографиях Уотсона, Гинена и других советы вообще не упоминаются.

<sup>2</sup> Также см., например: Westphal. *Second Thoughts*.

<sup>3</sup> Этот список составлен на основе материалов нашего исследования: наблюдений за советами директоров в действии — включая успех и провал стратегии, а также интервью с отдельными членами советов.



5. Осуществляет ли совет мониторинг финансовых индикаторов, обеспечивающий соответствие результатов компании плану? В частности, уделяет ли совет достаточно времени рассмотрению годовых бюджетов, капиталовложений и финансовой стабильности компании? Осуществляется ли текущий мониторинг соответствия эффективности текущим и капитальным расходам компании?
6. Насколько регулярно совет оценивает эффективность работы основных сегментов компании по целевым показателям, изучает факторы, вызывающие серьезные колебания эффективности? Насколько эффективно совет оценивает годовые производственные планы?
7. Обеспечивает ли совет с помощью планирования преемственности руководства квалификацию, которая необходима для реализации стратегического плана компании?
8. Насколько регулярно генеральный директор представляет совету новые данные по стратегическим вопросам? Отчитываются ли управляющие оперативными подразделениями перед советом по интересующим его членов вопросам? Насколько генеральный директор откровенен с советом при обсуждении стратегии компании? Иными словами, насколько вклад совета в разработку стратегии удовлетворяет пожеланиям генерального директора и представляет для него ценность?
9. Существует ли у членов совета и генерального директора общее видение того, какие рекомендации гендиректора и руководства компании по вопросам стратегии дают совету, когда и как это делается? Иными словами, если на рассмотрение совета выносятся ключевые вопросы стратегии, отводится ли достаточно времени на заседаниях совета для их осмысления, независимого обсуждения и эффективного выяснения позиции менеджмента?
10. Получает ли совет в рамках крупных стратегических инициатив резюме или отчет по поводу вариантов, которые рассмотрены менеджментом, на какой основе и почему они отвергнуты? Входят ли «итоговые» стратегии в стратегические рекомендации менеджмента совету?
11. Соблюдают ли члены совета свой долг сохранять конфиденциальность по стратегическим вопросам? Происходили ли «утечки» стратегической информации со стороны членов совета, что вынуждало руководство компании быть менее откровенным в вопросах стратегии?
12. Насколько хорошо совет знает основополагающие, движущие факторы бизнеса? Адекватно ли он представляет тенденции и проблемы, влияющие на стратегические результаты компании, правильно ли фокусируется на вопросах конкуренции, финансов и других проблемах, с которыми сталкивается компания?
13. Проводится ли ежегодное заседание членов совета по вопросам управления и стратегии, на котором менеджмент представляет проект стратегического плана? Проводятся ли обсуждение, оценка, корректировка и итоговое утверждение плана советом включая последние инструкции и указания с его стороны?
14. Достаточно ли у членов совета возможностей посетить принадлежащие компании объекты?
15. Хотя компании и совету директоров очень трудно предвидеть определенные ситуации, насколько совет организован и готов реагировать на возникновение кризиса? Утверждал ли совет программу кризисного регулирования, предложенную менеджментом?

## ДРУГИЕ ОБЯЗАННОСТИ

Рано или поздно большинство директоров столкнется с необходимостью урегулировать тот или иной кризис. Когда подобное происходит, независимо от характера кризисной ситуации обязанности членов совета и время, которое они должны посвятить компании, резко возрастают. Как реагировать на попытку враждебного поглощения? Как поступить, если генеральный директор внезапно оказывается неспособен выполнять свои обязанности? Что делать, если возникают подозрения в мошенничестве? Что делать в случае возникновения слухов о скандале внутри компании? Как реагировать на серьезный судебный иск? Наконец, как инициировать смещение старого и привлечение нового генерального директора? В этих и аналогичных кризисных ситуациях проверяется характер членов совета. Кроме того, работа в совете из рутинной превращается в крайне напряженную как по времени, затрачиваемому на решение проблем, так и по сопутствующему ей стрессу<sup>1</sup>. Действительно, пока совет ищет решение этих проблем, обсуждение может стать острым, а нередко вызывает ссоры.

Конечно, заседания — лишь часть повседневной деятельности членов советов. Грамотное руководство постоянно обращается к хорошим директорам за консультациями и помощью. Благодаря своим многочисленным связям члены совета организуют встречи топ-менеджеров компании с государственными чиновниками и публичные выступления представителей компании, присутствуют на различных собраниях компании, представляют ее на различных заседаниях, время от времени встречаются с акционерами и порой могут получить просьбу представить позицию компании перед регулирующим органом в вопросе, в котором они хорошо ориентируются. Во многих компаниях совет директоров время от времени проводит заседания в различных подразделениях и посещает их со специальными визитами.

## НАСКОЛЬКО КОМПЕТЕНТНЫ ЧЛЕНЫ СОВЕТА

Самый неожиданный и довольно неприятный результат наших интервью с членами советов директоров: многие из них глубоко озабочены работой советов, в состав которых они входили или входят. Хотя наши интервью не позволяют делать обобщения, примечательно, что несколько членов советов оценивают многих своих коллег, особенно внешних членов совета,

<sup>1</sup> Рассмотрение проблем, с которыми сталкиваются советы компаний, находящихся в кризисной ситуации, см.: Carol Hansell and James Gillies. *Nearing the Brink: Financial Crisis and Issues for the Unrelated Director // Corporate Structure, Finance and Operations: Essays on the Law and Business Practice, vol. 9* (1996).

как недостаточно компетентных в данном бизнесе, чтобы вносить серьезный вклад в решения, принимаемые советом, а также, что некоторые члены советов считают их недостаточно функциональными.

Мы получили комментарии по поводу самых разных проблем — недостатка доверия между менеджментом и членами совета, необязательности и недоработок многих членов, серьезных личных конфликтов между членами советов и в их среде, а также жалоб на организацию управления советами. Среди прочего, члены советов жаловались, что получают слишком мало информации, для того чтобы вносить реальный вклад в процесс принятия решений, и на отсутствие четких должностных инструкций.

Похоже, между некоторыми генеральными директорами и их советами существует определенное разногласие по поводу того, какими должны быть обязанности совета. Некоторые генеральные директора полагают, что советы должны играть большую роль в разработке общей стратегии корпорации, другие уверены, что задача совета не в этом. Кроме того, многие генеральные директора находят, что советы достаточно быстро начинают демонстрировать консерватизм и устаревшие подходы, поскольку многие их члены, даже те, кто обладает богатым деловым опытом, в настоящее время не занимаются коммерческой деятельностью.

#### ***Мнения директоров о неэффективных советах***

«Между всеми членами совета директоров нет взаимного доверия и хороших рабочих взаимоотношений. Из-за этого обсуждение некоторых вопросов становится невозможным. А нам как совету подобные обсуждения, если учесть состояние компании и... отрасли, просто необходимы» — председатель совета

«Совет директоров плывет по течению... Заседания проводятся преимущественно по телефону. Комитеты не работают... и не проводят регулярных заседаний. Не сформулированы требования к отчетности» — член совета директоров

«Повышают ли советы директоров стоимость? Не всегда. Они недостаточно разбираются в нашем бизнесе... Они наделены здравым смыслом. Они любят стратегию. По части [стратегии] совет — вполне толковая организация, но это — не их дело» — председатель совета директоров и генеральный директор

«Обычно они — занятые люди и не воспринимают свою роль всерьез. Очень редко существуют фиксированные полномочия совета, структура или политика пребывания в данной должности, назначения в его состав или объяснение того, как присутствие данного конкретного лица отвечает задачам совета» — генеральный директор

«Некоторые из членов совета вообще не разговаривают друг с другом» — член совета директоров

«Совет перестал увеличивать стоимость примерно год тому назад» — член совета директоров

«Происходит утечка информации, и некоторые из членов подрывают позиции совета» — член совета директоров

«Совет не повышает стоимость компании непосредственным образом» — член совета директоров

«В совете не хватает талантливых членов» — член совета директоров

«Нам нужна свежая кровь, навыки, идеи. Мы же получаем вынужденную реакцию» — член совета директоров

«Руководство смотрит на членов совета и задается вопросом: "Чем они занимаются?"» — генеральный директор

«Внешние директора не очень эффективны. Им известно всего 5-25% того, что они должны знать. Сила — это информация и знания. Либо они ориентируются в нашей "кухне", либо нет...» — генеральный директор и владелец контрольного пакета акций

«Понимание стратегической среды ухудшается. Реакция совета становится предсказуемой. [X] — это лидер группы поддержки. [Y] всегда поет одно и то же — "быстрее, дешевле и умнее". [Z] утверждает, что мы фокусируемся слишком на многом сразу. Это нельзя назвать серьезным увеличением стоимости» — генеральный директор

«С точки зрения стратегии, внешние директора не прибавляют особой стоимости. Во-первых, они недостаточно хорошо знают отрасль, во-вторых, они не знают игроков и их личные качества» — председатель совета и генеральный директор

«Члены совета ни черта не понимают в том, что происходит» — председатель совета

«Внешние директора не способствуют повышению стоимости... Они недостаточно разбираются в коммерции, разработке технологии продукции. ...Мы переросли совет директоров» — финансовый директор

«Лишь у немногих известных мне председателей правления и членов совета директоров есть должностная инструкция. Те, у кого она есть, [считают ее] довольно жалкой» — член совета директоров

«Слияния банков — вопрос экономики» — член совета директоров

«Роль советов в финансовых слияниях? Политика. Не политика Нью-Йорка, Чикаго или Лондона. Речь о конфликтной политической среде, которую советы политически не понимают. Ответственной за совета — быть в курсе и обеспечивать перспективное мышление. Некоторые советы считают, что Пол Мартин был самым влиятельным министром финансов после Бада Эббота [достопочтенный Дуглас Чарльз Эббот, 10.12.1946-30.07.1954], так что не надо его трогать грязными ручонками. Я знаю, они говорят, что пытались контролировать его. Замедлить ход, оценить ситуацию и политику — в этом роль совета. Такова динамика в Канаде» — бывший регулятор

Неудивительно, что, взяв немало подробных интервью у членов советов директоров относительно их опыта работы в советах компаний разной величины в различных отраслях, в итоге получаешь максимально широкий разброс мнений. На самом деле, было бы очень странно, если бы все было наоборот. Все советы — разные, и у каждого члена совета и генерального

директора свой взгляд на то, как должен работать совет. Таким образом, вполне нормально, если некоторые члены советов считают, что их советы плохо управляются, а другие считают свои совершенством; если одни верят, что присутствие внешних членов совета повышает стоимость, а другие — нет; если кто-то находит, что советы полезны, а кто-то готов с ними спорить.

Однако во многих интервью звучало, что члены советов считают нефункциональными органы, в которые они входят, что советы не работают как эффективные центры принятия решений в интересах компании и акционеров. В обоснование подобных взглядов приводились разные доводы.

Во-первых, во многих случаях для вхождения в состав совета не требуется особой подготовки, и компании не очень активно обеспечивают повышение квалификации для новых и старых членов совета. Соответственно, некоторые новые члены не осведомлены о многих аспектах работы в данном качестве. По всей видимости, некоторые из членов, кто впервые присутствует на заседании совета, не знакомы с базовыми положениями корпоративного законодательства. Мало кто полностью осознает свое отношение к менеджменту организации и возможность заменить генерального директора (который вероятнее всего, пригласил их на эту должность). Многим не известно, что по закону они имеют право получить ответ на любой вопрос, который хотят задать, а также любую интересующую их информацию об организации. Наконец, в редких случаях, но в состав совета может быть введен человек, неспособный понять простейшие финансовые отчеты.

Во-вторых, многие новые директора зачастую слишком мало знают о компаниях, в советы которых они избраны. Кроме того, сравнительно небольшое число компаний имеет комплексную, официальную и эффективную программу обучения директоров. Считается, что новые члены совета войдут в курс дела непосредственно в ходе обсуждений на заседаниях. Согласно интервью с действующими директорами, это допущение может быть корректным в долгосрочной перспективе, но обучение всему на рабочем месте нельзя признать эффективным способом познакомить новых членов совета с их обязанностями.

#### ***Мнения членов советов о компетентности своих коллег***

«Советы директоров не обладают достаточными знаниями о бизнесе. Им требуется помощь независимых консультантов, исходя из того, что они интуитивно чувствуют применительно к важным вопросам... Все сводится к информации. Вы настолько зависите оттого, что дает вам менеджмент, [что] становитесь управляемым. Членам совета директоров необходимо узнать больше о бизнесе и сегменте» — член совета директоров

«Члены совета директоров должны хорошо понимать характер бизнеса и предприятия. Нужно, чтобы каждый новый директор получал хороший вводный текст о бизнесе, его особенностях, кроме того, в первый год работы надо обеспечить посещение всех основных производственных единиц, чтобы ввести в курс дела. Нужно получать информацию из первых рук и уделять этому достаточно времени. Следует собрать внешнюю информацию из независимых источников. У менеджмента есть стратегический план, но очень полезно получить независимую оценку» — член совета директоров

«Я не мог разобраться в ситуации с Enron без посторонней помощи» — член совета директоров

«Чтобы по-настоящему разобраться в бизнесе, необходимо приложить большие усилия и уделить много внимания» — член совета директоров

«Знание особенностей данного бизнеса, а также адекватность [и] информированность... Люди не понимают многое из того, что им приходится читать, хотя они никогда в этом не признаются, если обладают определенным опытом. Это нормально, кем бы вы ни были. Повторение — мать учения» — член совета директоров

«Слишком многие попадают в состав совета просто благодаря своим связям, а не потому, что понимают свою роль и обязанности, а когда дело доходит до суда, уже слишком поздно...» — председатель совета директоров

«Финансовый директор может водить за нос генерального директора, а генеральный директор может вводить в заблуждение совет. Помешать этому невозможно. Необходимо иметь достоверные данные... правильные вопросы и правильный процесс. Провал аудиторов — большая проблема, "эзрония". Теперь я провожу индивидуальные встречи раз в квартал, а не раз в год. Аудиторы должны быть как полицейские» — генеральный директор

«Посмотрите на этих гениев из совета, они сидят, как Моисей, кивая головами, — я могу описать некоторых из них — не понимая, что перед ними, особенно последнее время. И дело тут не в интуиции. Это больше напоминает то, как генеральный директор спрашивает финансового, — становится неловко. Что, если речь идет о юридически правомочных, рациональных, но некомпетентных суждениях? Это допускается, потому что таков принятый способ ведения дел» — председатель совета директоров и генеральный директор

«Совет директоров должен гарантировать, что менеджмент остается в очерченных советом рамках, какими бы они ни были. "Соблюдаете ли вы одобренные советом рамки?" Возможно, это неудобно, но, по крайней мере, это не повредит корпорации» — член совета директоров

«Необходима четкая политика поглощений, их оценки и понимания причин, по которым многие из них оказываются неправильными, с точки зрения управления» — член совета директоров

«При поглощении [компании ABC] совет был готов продать ее слишком дешево. Произошел раскол. В итоге предложение было увеличено благодаря одному из директоров. Если бы не он, мы бы потеряли миллионы» — член совета директоров

«Корпорации становятся крупнее, чем когда-либо в истории, и ставки растут. Понимание сложности организации со стороны внешних членов совета изменилось...

Требования внешних членов разбираться в ситуации — отчасти следствие опыта, отчасти того, задаются ли правильные вопросы. При этом процесс вхождения в состав совета усложняется, а понимание, особенно в первые годы, увеличивается. Чтобы разобраться, как все устроено — бизнес и операции, требуется несколько лет. Вопрос во времени. Если бы это можно было ускорить, было бы здорово» — член совета директоров

«Демократические права акционеров по-прежнему остаются фарсом. Передача полномочий неэффективна. Годовые собрания — это просто большое шоу, на котором члены советы переизбираются списком» — член совета директоров

«Я ни черта не знаю об Интернете» — член совета директоров высокотехнологичной компании

«Непонятно, как заставить членов совета отвечать за недостаточную подготовленность» — член совета директоров

Более того, даже более опытные директора нередко очень мало знают о специфических ситуациях, с которыми им, возможно, придется сталкиваться. Пока у них не появится личный опыт, мало кто из членов совета хорошо разбирается в слияниях, поглощениях, банкротствах, крахах, судебных исках или смещениях и найме генерального директора. В результате, многие из наших респондентов высказываются в пользу дополнительной подготовки членов совета; некоторые даже предложили ввести образовательные программы, по итогам которых директорам выдавались бы соответствующие сертификаты<sup>1</sup>.

### ***Мнения членов советов об образовании и подготовке***

«Подготовка? У нас нет подготовки!» — член совета директоров

«У меня вхождение в курс дел заняло час до заседания совета» — член совета директоров

«Подготовки и обучения советов не существует. Я шокирован... По сути, подготовки или образования нет. Это очень печально» — член совета директоров

«Мы раздаем им папки, этим все и исчерпывается» — корпоративный секретарь

«К сожалению, члены совета директоров учатся после того, как получают свою работу» — член совета директоров

«Времени стало уходить в два раза больше, а ориентации — никакой» — член совета директоров

<sup>1</sup> Британский Институт членов советов директоров в течение многих лет организует крупную образовательную программу для членов советов. Это делают его филиалы в Японии, Австралии и других странах. В Канаде по завершении обязательного набора курсов и экспертной оценки участники получают от Института корпоративных директоров сертификат и соответствующую

«Подготовка членов совета очень ограничена... В тех советах, в которых мне довелось работать, часто не было вводной информации, посещения производства, ориентирования в отрасли и т.д. Ничем не лучше непрерывное обучение членов советов. Возьмем производные финансовые инструменты. Честно говоря, я до сих пор не понимаю, что передо мной. Информационные системы? Никто из нас не может работать даже с PowerPoint. Текущее повышение квалификации в советах организовано очень плохо. Другой пример — ситуация с пенсиями» — член совета директоров

«Следует признать, что подготовка недостаточна. Мы не знаем того, чем занимаемся» — член совета директоров

«Слишком часто ротация в комитетах превращается в возможность повысить образованность, когда вам кажется, что вы повышаете ценность, а они просто учатся на рабочем месте. Хорошие советы директоров обеспечивают подготовку своих членов. На образование нужно отводить не меньше полчаса на каждом заседании совета. Поддерживать средний уровень недостаточно. Нужно быть компетентными и обладать отличными специалистами в сфере аудита и в комитетах по персоналу и оплате труда. Необходима специализация по профилю комитета» — профессиональный консультант

«У данной [финансовой организации] нет должного введения в курс новых членов советов. Такая подготовка должна учитывать особенности отрасли и культуры. В подготовке членов советов существует колоссальный пробел» — член совета директоров

«По прошествии 20 лет у меня все еще остаются вопросы. С кем мне разговаривать?» — член совета директоров

«Необходимо приспособлять вводную ориентацию под нужды бизнесмена или бывшего генерального директора с учетом его сильных и слабых сторон, например, искусности в финансовых вопросах. Необходима работа по индивидуальному заказу» — председатель совета директоров

«Кривая роста квалификации в этом комитете носит более крутой характер, чем во всех остальных комитетах и советах, членом которых я был или остаюсь в настоящее время» — член совета директоров

«Нам нужно уделять больше внимания обучению, когда мы готовимся принять решение, при оценке и понимании вопроса. Главная проблема — время. Это парадоксальная ситуация, когда в составе совета только занятые люди, у которых почти нет времени» — член совета директоров

«Иногда бывает неудобно задавать вопросы» — член совета директоров

«Если вы пытаетесь подготовить членов совета... вероятность того, что вы хорошо осведомлены о внутреннем устройстве, очень невелика... Даже если это так, вы не столь "уверены", как эксперты, и потому вам неудобно подвергать что-то сомнению. Вы отправляетесь восвояси, возвращаетесь только через месяц, два или три, а их способность запоминать сокращается, продукт меняется. Советы директоров не уделяют этому должного внимания» — член совета директоров

«[У меня нет] времени ходить в "школу"» — член совета директоров

«При обучении членов совета проблема не в теории, а в ее применении. Даже один день отвести на это трудно... Одна из трудностей — время, необходимое для приобретения квалификации» — декан школы бизнеса и член совета директоров



«Вы хотите, чтобы люди, у которых нет времени, прошли сертификацию» — член совета директоров

«Члены совета директоров любят заседания по вопросам стратегии, потому что именно там они узнают что-то новое» — генеральный директор

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

Большинство лиц, которых приглашают войти в состав совета директоров, уже имеют работу и определенное представление о бизнесе. У большинства есть базовое представление о своих обязанностях, о некоторых сложностях данного вида деятельности, полученное при чтении информации об исках, выдвинутых против членов советов. Однако, как было указано выше, члены советов директоров высказывают серьезную озабоченность уровнем своих знаний. В результате многие дальновидные советы не только разрабатывают сравнительно детальные должностные инструкции для своих членов и других должностей, связанных с управлением корпорацией (см. главу 4), но и обеспечивают эффективные программы обучения для новых членов советов.

Успешные программы ознакомления и обучения членов совета должны быть приспособлены к нуждам определенного директора/директоров, а также к потребностям совета в целом: они должны отвечать специфическим нуждам данного директора(ов) в данном совете, компании и отрасли. Программа должна включать информацию:

- 1) о практике корпоративного управления компании, принципах раскрытия информации, ожиданиях в отношении членов совета, о политике обмена информацией с акционерами, о планах обеспечения преемственности руководства и т. д.;
- 2) об отрасли, в которой работает предприятие и ее конкурентной позиции;
- 3) об основных особенностях компании — ее прошлых и текущих финансовых результатах, стратегии, сильных и слабых сторонах;
- 4) об этических и культурных нормах работы совета. В зависимости от размера и характера компании программа ознакомления также может предусматривать посещение некоторых важнейших предприятий компании, например шахт, заводов или торговых точек, а также встречи с представителями руководства и внешними консультантами. Наконец, хотя все новые члены совета встретятся с действующими в процессе отбора, имеет смысл устраивать индивидуальные встречи с

двумя-тремя нынешними членами, чтобы обсудить некоторые «тонкости» работы — вклад различных членов совета в его деятельность, порядок принятия решений, особенности председателя совета и другие вопросы.

Важно обеспечить непрерывное обучение членов совета. Чем лучше члены совета ориентируются в ситуации и подготовлены, тем лучше; чем выше уровень членов совета, тем выше уровень совета в целом, а заинтересованные советы обеспечивают корпорации стратегическую ценность. Более того, осведомленные члены совета — это не только поддержка и подспорье для руководства, но своими информированными вопросами и сомнениями они вполне могут застраховать генерального директора от серьезной ошибки, которая может нанести ущерб компании. Менеджеры, обладающие перспективным мышлением, ценят подобный вклад. Разработка и внедрение эффективных программ ориентации, поощрение и финансирование непрерывного обучения — хорошее приложение средств акционеров.

В то же время, самый дефицитный ресурс многих членов советов директоров — время, и мало кто готов тратить много времени на получение образования. Кроме того, многие наиболее ревностные сторонники более активного формального обучения членов советов быстро поняли, как трудно привлечь к этому возможных членов (не говоря уже о действующих). Ведь для них характерно общее ощущение, что из делового опыта им известно все, что нужно для эффективного выполнения своих обязанностей.

### ***Как члены советов оценивают трудности, с которыми они сталкиваются***

«Самый ценный ресурс для члена совета — время» — член совета директоров  
«Одна из ошибок, которые я совершил, было невнимательное ознакомление с деталями исследования. Я слишком поздно приступил к этому — опять же, как я уже говорил, время. Мне хватило ума понять это, и я решил исправить положение. Кривая роста квалификации была достаточно крутой... Самый ценный актив члена совета — время. Нельзя распоряжаться им халатно. Я изменился — теперь готовлюсь очень тщательно и задаю вопросы по телефону, прежде чем появиться на заседании» — член совета директоров

«Объем информации, с которой необходимо ознакомиться, вырос колоссально по сравнению с тем, что было раньше. Теперь для каждого заседания нужно прочесть толстую пачку. Десять часов в день, да два дня в месяц, два часа утром, полчаса тут. То же самое в [компании ABC] и [компании DEF]. Во многих сегментах отрасли и конкуренция меняются так быстро. Вот информация аналитиков. ...В следующем году мы будем начинать заседания в 8 часов утра, а не в 9:30 или 10:00» — член совета директоров

«Все упирается во время. Членство в совете требует таких временных затрат, особенно если речь идет о небольших советах численностью 15-16 человек и необходимо сформировать из них все комитеты» — член совета директоров

«Бизнес... такой сложный. Мы ищем тех, кто располагает временем, например бывшего генерального директора, — кого-то независимого и объективного. Время — ограничивающий фактор, но [на работу в совете] стало уходить слишком много времени. Примерно два-три дня в месяц. На следующей неделе я занят с воскресенья по вторник, а затем годовое собрание акционеров. Ежегодная двухдневная сессия по вопросам стратегии. Заседания комитетов. Это 1/12 моего времени» — ведущий директор

«Я провожу здесь слишком много времени. Члены моего совета не хотят, чтобы я входил в состав других советов. Как генеральный директор, управляющий серьезной корпорацией, может быть членом четырех-пяти советов?!» — генеральный директор

«Генеральный директор не должен быть членом более чем двух советов. Я сейчас вхожу в 12. Раньше их было 16. Все зависит от планирования. Мне не сложно быть в курсе дел 16 советов» — занятый член совета директоров

«Члены советов директоров получают слишком много за то, что делают, и слишком мало за то, что должны» — член совета директоров

«У советов директоров мизерная оплата. Это — ничто» — председатель совета директоров и генеральный директор

«Нам платят так хорошо, что мы начинаем уделять внимание этой работе, и это становится нашим приоритетом» — член совета директоров

«Это работа для тех, кто наполовину в отставке. Люди хотят, чтобы оплата их труда была повышена, но вы не хотите, чтобы они занимались этим ради денег. Скажем, четыре или пять советов, максимум, с хорошей оплатой, например 150 тыс. долл. в каждом случае. Итак, умножаем 150 тыс. на пять, получаем 750 тыс. долл., верно? Скажем, 500 или 600 тыс. долл., что можно назвать достаточным доходом при выходе в отставку, так как вы не работаете активно. Никто не хочет быть членом совета директоров, пока он работает, если это возможно» — генеральный директор в отставке и член совета директоров

«Хорошее управление стоит денег ...Оборот компании вырос с 1 до 2 млрд долл. в год, а штат с 5 до 8 тыс. человек. С учетом перелетов и интенсивной подготовки нам нужны лучшие и самые одаренные члены совета» — председатель совета директоров

«Необходимо повысить оплату и страхование. Необходимо повышать ответственность. В общем, все, чтобы сделать работу в совете более привлекательной. Нужно больше платить членам совета» — член совета директоров

«Персональная ответственность членов совета — вот главное препятствие для хорошего корпоративного управления в Канаде» — член совета директоров

«Мне нужно больше работать, чтобы чувствовать себя более компетентным» — член совета директоров

«Я очень скептически отношусь к роли независимого директора в настоящий момент; нет никакой корреляции между рисками и вознаграждением» — член совета директоров

В результате роста ожиданий акционеров, менеджеров и регулирующих органов многие члены советов вынуждены переоценить свою деятельность в этом качестве. В целом, размер советов уменьшается, а обязанности их членов, связанные с работой в комитетах, растут. Это требует большей подготовки к заседаниям и лучшего понимания различных проблем, с которыми может столкнуться компания. Кроме того, в самых эффективных советах от членов все больше ждут активного участия в процессе принятия решений о будущем компании, что также требует больше времени на подготовку. Таким образом, умные и добросовестные члены совета обнаруживают, что данное амплуа, особенно, если они входят в несколько советов одновременно, быстро приближается к работе с полной занятостью. По мере развития этих тенденций все сложнее находить компетентных членов совета, работающих по совместительству, и число «карьерных членов советов» будет расти.

## НОВЫЕ ВЫЗОВЫ В РАБОТЕ ЧЛЕНА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Оплата труда членов советов растет, как и задачи и время, необходимое для их решения. Также растет объем законодательства, регламентирующего требования и деятельность членов совета. Все эти изменения имеют серьезные последствия для членов советов.

Во-первых, более высокая оплата сопряжена с ожиданием более высокой эффективности. Одно дело терпеть некомпетентного члена в составе совета, когда плата за присутствие на заседании составляет несколько сотен долларов, а общий гонорар — несколько тысяч. Совсем иное дело, если оплата присутствия, гонорары и другие льготы включая опционы на покупку акций достигают десятков, а в некоторых случаях и сотен тысяч долларов.

Во-вторых, когда от членов советов ожидается анализ сложных проблем, им могут потребоваться помощники. Это усложняет отношения между менеджментом и советом директоров, на многие вопросы очень трудно ответить. Хотя эпоха «генеральных директоров-императоров», похоже, подходит к концу, и давняя история борьбы между членами совета и генеральными директорами становится достоянием учебников, а не частью современной корпоративной практики, можно представить сложности, с которыми столкнется генеральный директор, если один или два члена совета были генеральными директорами других компаний и у них есть помощники для анализа (и пересмотра) каждого рекомендуемого им решения.

В-третьих, формируется менее очевидная, но более неприятная (по крайней мере, для вдумчивых членов советов) тенденция: регулирующие органы и независимые аналитики все больше склоняются к мнению, что с учетом роста размеров и сложной структуры корпораций многие советы в своем традиционном виде могут быть неспособны выполнять юридическую обязанность «проявлять заботливость», осуществлять адекватный мониторинг действий руководства предприятия<sup>1</sup>. Для решения этой проблемы принимаются новые законы и распоряжения, которые регулируют отношения между членами советов, аудиторами и генеральными директорами. Многие изменения касаются вопросов независимости и конфликта интересов, что неминуемо ведет к увеличению числа внешних членов совета. Для некоторых членов советов это очень неприятно. Так, во многих интервью с действующими генеральными директорами и членами советов звучало мнение, что внешние члены совета — люди из других отраслей, особенно те, кто не связан с данным бизнесом, — просто не владеют достаточными знаниями о специфике деятельности или бизнесе в целом, чтобы продуктивно участвовать в обсуждениях.

Возможно, не менее важно и то, что акцент на составляющую «мониторинга» в корпоративном управлении невольно снизил значение другой принципиальной задачи управления — создание акционерной стоимости. Соответственно, в сфере корпоративного управления возникает новый парадокс: попытки повысить ответственность совета в области мониторинга путем регулирования его структуры могут ограничить способность совета решать все свои задачи, особенно главную фидуциарную обязанность — сохранять и приумножать благосостояние акционеров.

Отныне членство в совете директоров уже не такая приятная и удобная роль, как раньше. Члены советов не только тратят больше времени на свою работу, но и размер получаемой ими оплаты, пусть и возросший, не соответствует быстрому росту их обязанностей и возможной ответственности. Кроме того, назначение в состав совета более не означает автоматическое признание способности квалифицировано выполнять эту работу, и все больше членов совета (особенно те, кто не связан с данной сферой предпринимательства, но не только они) подвергаются формальной оценке и признаются несоответствующими своей роли. Более того, скандалы вокруг советов директоров в последние 20 лет несколько снизили престиж этой работы, а растущий объем исков акционеров к членам советов, даже при условии значительного страхования правления и руководства компании от судебного преследования, заставляет лишний раз подумать, прежде чем соглашаться войти в состав совета.

См.: Paul Wayne, *The History and Evolution of Audit Committees*.

Одним словом, хотя наши интервью не позволяют делать обобщения, большинство респондентов выразили серьезную озабоченность качеством управления, обеспечиваемого многими советами директоров, и большие сомнения в способности законодательных мер оказать существенное влияние на повышение эффективности корпораций. Действующие члены советов, генеральные директора и специалисты по советам директоров выступают за внедрение качественно нового подхода к формированию и работе советов директоров.

# Лучшая практика и оценка деятельности советов директоров: необходимо, но недостаточно

Управлять можно тем, что поддается измерению.

*Акционер*

Необходимо определить критерии эффективности членов советов, механизм ее определения и привязать работу к результатам оценки.

*Член совета директоров*

•Q недрение и определение лучшей практики работы советов директоров .D не находит отражения на страницах историй корпоративных войн и не помогает привлечь в советы звездную публику. В то же время, учитывая недовольство многих членов советов тем, как работают их организации, и действиями своих коллег, не надо удивляться, что в последние годы дальновидные члены советов, регуляторы, консультанты и специалисты по корпоративному управлению уделяют все больше внимания тому, что можно назвать «лучшими практиками работы советов». Хотя улучшение «практики» работы совета, возможно, не повысит его эффективность, данная мера является необходимым, а иногда и достаточным условием эффективной деятельности совета.

Хотя выражением «лучшая практика» явно злоупотребляют, в данном исследовании оно употребляется для обозначения лучших методик, полученных опытным путем. *Лучшую практику* можно определить как результат

наблюдения за «лучшими» и «не очень эффективными» советами и отдельными их членами в течение длительного времени. Эти наблюдения подкреплены подробными интервью и оценкой. Несколько из рассмотренных в цанной книге советов и их членов снискали признание коллег как весьма эффективные. И наоборот, о других членах советов их коллеги отзывались как о малоэффективных или (в некоторых случаях) неэффективных, что подтверждали и наши наблюдения.

## ЧТО ОБЪЕДИНЯЕТ ЛУЧШИХ ДИРЕКТОРОВ

Для обеспечения эффективной деятельности совета необходимо определить и оценить обязанности и сферы ответственности эффективного председателя совета или комитета, отдельного члена совета и генерального директора. Эти обязанности предполагают такую рутинную работу, как посещение заседаний совета и его комитетов членами совета директоров, консультации между председателем совета и генеральным директором (если эти должности занимают разные люди), действия, которые должны предпринимать комитеты, и т. д. Каким бы элементарным это ни казалось, опыт показывает, что если эти обязанности не определены и не выражены количественно, высока вероятность, что они не будут должным образом выполняться. Вместо того чтобы оставлять выполнение этих обязанностей на волю случая, многие советы принимают официальные должностные инструкции, где точно определено, чего ожидают от членов совета, совета в целом и его комитетов, а также председателя совета. К этому обязывают (или, по крайней мере, рекомендуют) многие регулирующие органы.

Составление подобных документов — непростая задача. Описания настоящего эффективных «лучших практик» подвижны, меняются со временем и, конечно, не могут быть «состряпаны» на специальном вечернем заседании совета.

По многим причинам подготовка и принятие должностных инструкций необходимы любому совету, стремящемуся работать эффективно и обеспечивать качественное корпоративное управление. Однако главных причин две. Во-первых, это единственный способ обеспечить рассмотрение всех необходимых составляющих работы совета директоров; во-вторых, без принятия определенных требований к эффективности невозможно реально судить об эффективности различных лиц, участвующих в осуществлении функций совета и связанных с этим действий. Чтобы оперировать фактами, а не слухами и соображениями, нужно оценивать эффективность по установленным стандартам.



В этой работе проводится принципиальное различие между «структурными» и «функциональными» советами<sup>1</sup>. Хотя они отличаются друг от друга, обсуждение их сравнительных преимуществ основано на допущении, что советы обоих типов одинаково следуют лучшим практикам. Это предположение не означает, что все или большинство советов и их членов работают, следуя всем лучшим практикам, необходимым для успешной деятельности совета. Напротив, есть все основания считать, что все обстоит иначе<sup>2</sup>. Тем не менее, это означает, что: «лучшие практики» являются необходимым, хотя и недостаточным условием эффективного управления; их внедрение показывает, что базовая реформа корпоративного управления должна основываться не только на лучших практиках, какими бы важными для качественного управления они ни были, а на совершенно ином и по-своему радикальном методе отбора членов совета и моделях его работы.

Должностные инструкции, приведенные в данной книге, разрабатывались длительное время на основе ряда источников: наблюдений за реальной работой советов, интервью с членами советов и топ-менеджерами, нескольких специализированных исследований отдельных советов и обширной литературе о работе советов. Эти инструкции могут служить своего рода гарантией, что основные функции членов советов директоров, самих советов и их комитетов, а также других топ-менеджеров будут выполняться оптимальным образом. Принятие лучших управленческих практик и приверженность им являются важным механизмом, с помощью которого компания может обеспечить выполнение фидуциарных обязанностей, а также обязанностей сохранять лояльность и проявлять заботливость, описанных в главе 2.

## ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ

### Идеальная должностная инструкция для членов совета

Ответственность за успех или провал компании ложится, главным образом, на совет директоров и зависит от того, как совет справляется со своими обязанностями. Советы по сути это небольшие центры принятия решений, эффективность которых зависит не только от компетентности и особенностей поведения их членов, но и от того, как члены советов директоров выполняют все свои обязанности. Есть основания полагать, что во многих советах (большинстве) некоторые члены в силу множества причин их не выполняют. Одной из таких причин может быть то, что они не представля-

ют в полной мере, чего от них ожидают. Сравнительно просто понять идею обязанности проявлять заботливость и сохранять лояльность перед корпорацией, чему должен соответствовать каждый член совета. Совершенно иное дело — понимать и делать то, что необходимо для выполнения этих обязанностей. Поскольку многие советы не имеют четких должностных инструкций для своих членов, неудивительно, что многие из них даже при самых низких стандартах оценки воспринимаются коллегами как некомпетентные.

По сути, члены совета директоров в процессе выполнения своих обязанностей, перед различными заинтересованными сторонами в современной корпорации должны:

- способствовать выполнению фидуциарных, контрольных, стратегических и управленческих задач совета, определенных в кодексе корпоративного управления компании;
- посещать все заседания совета директоров и комитетов, в которых они состоят;
- посещать годовые общие собрания акционеров и ежегодные выездные семинары для членов советов по вопросам управления и стратегии;
- хорошо готовиться к заседаниям совета директоров и комитетов совета, в которых они состоят;
- квалифицированно и продуктивно участвовать в работе совета и комитетов в ходе и вне рамок заседаний;
- задавать менеджменту вопросы по существу;
- настаивать на получении удовлетворительных ответов на все заданные по существу вопросы;
- внимательно выслушивать коллег и использовать собственные навыки, опыт и знания во время обсуждения стратегических вопросов, стоящих перед компанией;
- конструктивно взаимодействовать с коллегами по совету;
- поощрять обсуждение важнейших вопросов;
- выносить на обсуждение вопросы, не внесенные в повестку дня;
- выступать инициатором встреч с коллегами по совету для обсуждения важнейших вопросов;
- высказывать взвешенные деловые суждения на заседаниях, не поддаваясь эмоциям;
- воздерживаться от вмешательства в сферу ответственности менеджмента;
- быть открытым для консультаций;

- не паниковать в кризисных ситуациях;
- соответствовать кодексу делового поведения;
- быть честным и соблюдать высокие этические стандарты.

По результатам интервью с членами советов и наблюдения за работой советов создается впечатление, что одна из основных функций членов советов, которой зачастую пренебрегают, — задавать вопросы по существу. Причин тому много. Член совета может быть неуверен, так ли важен вопрос, чтобы отнимать время у совета, и может побояться попасть в неловкое положение перед своими коллегами. На самом деле, обычно, если какой-то вопрос привлекает внимание одного из членов совета, он важен и для других и наверняка нуждается в рассмотрении.

Хороший пример, насколько важно задавать вопросы, дает опыт внешних членов совета дочернего предприятия крупной компании. Генеральный директор предприятия всегда устраивал одно заседание совета в год в штаб-квартире в Нью-Йорке. Как-то раз внешние члены совета, прибывшие в Нью-Йорк вечером накануне заседания, встретились, чтобы поужинать. В ходе беседы один из них осторожно сказал, что не удовлетворен результатами работы генерального директора, являвшегося и председателем совета директоров, но не хочет задавать слишком много вопросов о действиях последнего. К его сильному удивлению, два других члена совета заявили, что у них точно такие же сомнения. На следующий день все трое встретились с председателем правления материнской компании, обсудили вопросы, возникшие у них к руководству дочернего предприятия, и спустя несколько дней туда был назначен новый генеральный директор.

### Примерная должностная инструкция для главы совета (председателя)

Хотя вопрос о возможности совмещения должностей председателя совета и генерального директора компании — один из самых спорных в корпоративном управлении, нет никаких сомнений, что наличие высококвалифицированного председателя — самое важное условие эффективной работы совета директоров.

Приведенная должностная инструкция предполагает, что председатель совета не входит в руководство компанией, т.е. не является по совместительству генеральным директором. Председатель совета должен:

- обеспечивать выполнение советом директоров своих основных обязанностей в соответствии с кодексом корпоративного управления;
- применять процедуры и обеспечивать совет ресурсами, необходимыми для эффективного выполнения работ, включая определение

структуры и состава комитетов, повестки дня, планирование, управление заседаниями и их проведение;

выполнять функции председателя на всех заседаниях совета директоров, закрытых заседаниях членов совета, не входящих в руководство компании, годовых общих собраниях акционеров и любых других специальных заседаниях;

обеспечивать понимание членами совета и менеджментом обязанностей совета, зафиксированных в кодексе корпоративного управления, положениях о комитетах и должностных инструкциях, и соблюдение их;

быть в центре всех действий совета директоров и обеспечивать эффективное лидерство, надзор за всеми аспектами руководства и управления советом, а также обеспечивать, чтобы совет директоров работал как единая команда и создавал здоровую культуру корпоративного управления;

обеспечивать независимость внешних членов совета, гарантировать, что совет действует автономно от менеджмента, а также осуществлять мониторинг стандартов и процессов, обеспечивающих подобную независимость;

организовывать регулярное проведение закрытых заседаний совета директоров компании;

отводить достаточно времени на заседаниях совета для серьезного обсуждения вопросов, включенных в повестку дня, и тем, актуальных для членов совета;

поощрять внешних членов совета задавать вопросы и высказывать свое мнение на заседаниях совета;

эффективно разрешать разногласия и конструктивно способствовать достижению консенсуса и принятию решений;

способствовать эффективной коммуникации между членами совета и руководством компании, как во время заседаний совета, так и вне них;

совместно с корпоративным секретарем / директором по корпоративному управлению обеспечивать надлежащее качество, объем, своевременность, форму представления и обоснованность информации, получаемой членами совета от менеджмента;

обеспечивать четкое понимание и соблюдение разделения обязанностей совета и менеджмента, а также профессиональный и конструктивный характер взаимодействия между советом директоров и менеджментом;

совместно с председателями комитетов, генеральным директором и корпоративным секретарем / директором по корпоративному управлению планировать заседания совета директоров и его комитетов; определять повестку заседаний совета директоров совместно с генеральным директором, председателями комитетов, корпоративным секретарем / директором по корпоративному управлению и другими членами совета и менеджмента (если это необходимо); в случаях, когда имеет место делегирование полномочий соответствующим комитетам совета, обеспечивать выполнение функций и предоставление совету отчета о результатах;

контролировать исполнение кодекса корпоративного управления, положений о комитетах и структуры, состава, членства и действий совета директоров и его комитетов;

совместно с членами комитета по кадрам и вознаграждениям оценивать результаты работы генерального директора и встречаться с ним вместе с председателем вышеназванного комитета для обсуждения итогов оценки;

определять размер оплаты труда генерального директора совместно с членами комитета по персоналу и оплате труда, а также с учетом консультаций с независимыми экспертами (если это необходимо); планировать смену генерального директора совместно с ним и советом директоров (или специальным комитетом);

выдвигать кандидатов на должность членов совета совместно с членами комитетов по назначениям и корпоративному управлению и рекомендовать их совету на заседании;

поддерживать эффективные рабочие отношения с генеральным директором компании;

определять повестку ежегодного выездного семинара по вопросам управления и стратегии для членов совета и выполнять на нем функции председателя;

поддерживать на должном уровне свои знания ситуации в отрасли и комитетах;

работать совместно с генеральным директором и помогать последнему, если это требуется, представлять компанию перед акционерами и другими заинтересованными сторонами, например потребителями, кредиторами, поставщиками, СМИ, государственными органами и общественностью;

осуществлять надзор за подготовкой и распространением информационных материалов внешним заинтересованным сторонам;

- контролировать исполнение и периодически предлагать поправки к должностным инструкциям председателя совета, генерального директора, председателей комитетов совета, директоров и корпоративного секретаря / директора по корпоративному управлению;
- регулярно вносить поправки в кодекс корпоративного управления и положения о комитетах совместно с их председателями и генеральным директором;
- выносить решения об оплате труда членов совета (кроме самого председателя) после обсуждения с другими членами совета;
- осуществлять надзор за ежегодной оценкой эффективности совета, его комитетов и членов (кроме самого председателя);
- обеспечивать проведение оценки собственной эффективности с участием всех членов совета и планировать передачу своих полномочий;
- участвовать в ознакомлении и подготовке новых членов совета, а также в непрерывном обучении действующих членов;
- приглашать от имени совета независимых консультантов;
- реагировать на возможный конфликт интересов, включая создание системы выявления, предание гласности и управление конфликтами интересов между членами совета, менеджментом и другими сотрудниками компании, а также раскрытие и утверждение советом директоров любых освобождений таких лиц от требований кодекса корпоративного управления.

Точное исполнение всех обязанностей председателя совета директоров требует столь значительных затрат времени и столь актуально для эффективного управления советом, что председателям, не входящим в состав менеджмента, особенно в крупных корпорациях, отводится офис в штаб-квартире и устанавливается высокая зарплата.

### **Исполнение управленческих функций.**

#### **Должностная инструкция председателей комитетов**

Большой объем важной работы в совете директоров выполняют его комитеты. Действительно, председательство в комитетах по аудиту, кадрам и вознаграждениям означает принятие на себя большой ответственности, а с учетом растущего регулирования компаний — и значительные затраты времени (см. главу 3).

Выполняя свои «контрольные обязанности», совет опирается на комитет по аудиту; комитет по назначениям обеспечивает отбор и рекомендацию таких кандидатов, которые способны повысить ценность совета. Рост зар-

платы топ-менеджеров и изменение системы оплаты труда руководства компании и членов совета за последние десять лет не только увеличили объем работы комитета по кадрам и вознаграждениям, но и во многих случаях вызвали критику его членов со стороны общественности<sup>1</sup>.

Обязанности председателей комитетов должны выполняться качественно. Эти обязанности сводятся к следующему:

- эффективно руководить работой комитета, контролируя все аспекты управления в соответствии с требованиями положения о комитете;
- контролировать структуру, состав, членство и деятельность комитета;
- обеспечивать соблюдение членами комитета всех требований законодательства;
- отчитываться об итогах заседаний комитета на следующем заседании совета директоров;
- обеспечивать доступность протоколов заседаний комитета для членов совета директоров;
- планировать заседания комитета совместно с председателем совета директоров, другими членами комитета, генеральным директором, корпоративным секретарем / директором по корпоративному управлению, независимыми экспертами и представителями руководства;
- определять повестку заседаний комитета совместно с председателем совета директоров, другими членами комитета, генеральным директором, корпоративным секретарем / директором по корпоративному управлению, независимыми экспертами и представителями руководства;
- поддерживать на должном уровне свои знания ситуации в отрасли и комитете;
- совместно с комитетом и в случае необходимости после обсуждения с председателем совета директоров приглашать независимых консультантов с целью помогать комитету в его деятельности или отдельным членам комитета, если это требуется, осуществлять надзор за работой консультантов и прекращать сотрудничество с ними;
- обеспечивать проведение закрытых заседаний комитета без участия представителей руководства, если это необходимо и уместно;
- выполнять функции председателя на всех регулярных и закрытых заседаниях комитета;
- взаимодействовать с соответствующими представителями руководства с соблюдением положения о комитете;

<sup>1</sup> См. главу 3.

- обеспечивать получение членами комитета письменной информации и представлений со стороны менеджмента в соответствии с положением о комитете;
- отводить достаточно времени на заседаниях комитета для подробного обсуждения актуальных для членов совета вопросов повестки дня;
- обеспечивать ежегодную оценку эффективности работы комитета, включая собственную.

### Самая трудная роль.

#### Должностная инструкция генерального директора, не являющегося председателем совета

Практически нет примеров, чтобы генеральный директор корпорации не был членом совета директоров. На самом деле, во многих странах, особенно в США, очень распространено совмещение должностей председателя совета директоров и генерального директора. В подобных ситуациях неудивительно, что лица, занимающие обе должности, давно считаются самыми мощными игроками в своих компаниях, а то и в экономике в целом. Их подвиги часто находят отражение в автобиографиях, биографиях и историях бизнеса, их привлекают к работе в правительстве и для консультаций, они возглавляют благотворительные организации и участвуют в общественной деятельности, наконец, они становятся звездами СМИ, а порой, и народными героями. Однако, невзирая на их известность и славу, основная и главнейшая задача всех генеральных директоров — руководить предприятием, где они работают.

Несмотря на различия между отдельными генеральными директорами, по сути их обязанности типичны. Хотя, естественно, разные компании и разные отрасли предполагают разные акценты, а люди по-разному выполняют свои обязанности, функции генерального директора в контексте совета директоров сводятся к следующему:

- совместно с советом руководить определением миссии и ценностей компании;
- управлять бизнесом и делами компании в соответствии с решениями совета директоров;
- разрабатывать и рекомендовать совету директоров стратегии, которые должны способствовать максимизации акционерной стоимости;
- разрабатывать и рекомендовать совету директоров бизнес-план, технические требования, организационную структуру, кадровое обеспечение и бюджет, обеспечивающие реализацию данных стратегий;
- реализовывать стратегии, утвержденные советом директоров, своевременно сообщать совету об изменении стратегии;



руководить и контролировать деятельность и ресурсы компании в соответствии со стратегическим направлением, финансовыми ограничениями и оперативными целями, принятыми советом директоров;

предоставлять совету директоров свидетельства того, что компания обладает надлежащими системами и комплексами мер для определения и управления деловыми рисками, а также, что данные риски отражены в руководствах, составленных советом директоров;

совместно с советом директоров участвовать в разработке должностной инструкции и целей генерального директора, а также показателей, с помощью которых оценивается эффективность его деятельности;

совместно с советом директоров обеспечивать формирование эффективной команды топ-менеджеров, регулярные контакты между ними и советом, а также преемственность и профессиональное развитие генерального директора и топ-менеджмента;

обеспечивать точность, полноту и достоверность финансовой информации компании, ее отчетности и данных, подлежащих раскрытию, систем внутреннего контроля и управленческой информации с помощью соответствующей политики и процедур, а также соответствие требованиям закона в данной области;

предоставлять совету на утверждение политику в сфере коммуникации;

регулярно встречаться с председателем совета и другими его членами, чтобы гарантировать полное соответствие обязанностям, получение членами совета информации, необходимой для выполнения их обязанностей и обязательств, предписанных законом;

совместно с председателем совета директоров разрабатывать кодекс корпоративного управления и уставы комитетов;

сотрудничать с председателем совета директоров с целью разработать программу ознакомления для новых членов совета и программы непрерывного обучения действующих;

выступать в качестве официального представителя компании, включая согласование интересов и эффективное управление отношениями с акционерами компании и другими заинтересованными сторонами, например потребителями, кредиторами, поставщиками, СМИ, государственными органами и общественностью;

задавать этические нормы компании, включая непосредственный контроль над управлением, реализацией и выполнением кодекса корпоративного делового поведения.

## Управление деятельностью совета.

### Должностная инструкция корпоративного секретаря/ директора по корпоративному управлению

Совет директоров часто называют коллективным мозгом компании<sup>1</sup>. Все важнейшие решения, касающиеся компании, принимаются советом, и именно он несет главную ответственность за действия компании. Деятельность совета сопряжена с большой административной работой, и понятна необходимость вести полные и точные записи решений и обсуждений<sup>2</sup>, происходящих в этом органе. Обеспечение надежной с административной точки зрения работы совета и безупречной документации — задача корпоративного секретаря, которого все чаще именуют (официально или нет) директором по корпоративному управлению.

Работа корпоративного секретаря заключается в следующем:

- обеспечивать ресурсы, информацию и каналы связи между советом директоров и менеджментом, уделяя особое внимание совершенствованию потоков необходимой информации, отчетности и данных, подлежащих раскрытию;
- отчитываться перед председателем совета и поддерживать с ним эффективные рабочие отношения;
- совместно с председателем совета и генеральным директором разрабатывать должностную инструкцию и задачи корпоративного секретаря / директора по корпоративному управлению;
- выполнять функции директора по корпоративному управлению компании, включая:
  - консультации и информирование совета директоров и его комитетов об инициативах других компаний в сфере корпоративного управления и соблюдения требований закона;
  - обеспечение связи между руководством компании и фондовыми биржами, регулирующими органами, рейтинговыми агентствами, специализирующимися на корпоративном управлении, и независимыми консультантами компании;
  - развитие профессиональных отношений с ассоциациями управляющих;

<sup>1</sup> Лорд Деннинг. Цит. по: Gillies J., Boardroom Renaissance: 32.

<sup>2</sup> Юристы придерживаются разных мнений по поводу того, насколько подробными должны быть протоколы заседаний. Некоторые предпочитают простую запись решений, другие полагают, что необходимо фиксировать все обсуждения. В случае возбуждения иска должны предоставляться все документы, имеющие отношение к делу.

- координацию и разработку под контролем совета программ оздоровления и непрерывного обучения новых и действующих членов совета;
- при необходимости оказывать помощь в разработке других управленческих программ под контролем председателя совета директоров, генерального директора и совета директоров;
- посещать все заседания совета директоров и по возможности все заседания комитетов совета, годовые общие и внеочередные собрания (при необходимости), где выполнять функции корпоративного секретаря, а в случае невозможности присутствовать лично назначать заместителя;
- обслуживать все заседания совета директоров, комитетов, годовые общие и внеочередные собрания, а также отчитываться перед председателем совета о них, в соответствии с процедурами, определенными советом, включая:
  - подготовку и рассылку уведомлений о заседаниях, их повесток, протоколов, заверение резолюций и полных текстов принятых решений, информационных циркуляров, данных форм для голосования по доверенности, а также эмиссий и передач акций;
  - ведение записей и списков акционеров;
  - любую сопроводительную документацию, затребованную членами совета или предписанную законом;
- обеспечивать правильную и своевременную подачу документов, а также выполнение требований по раскрытию информации официальным органам в соответствии с действующим законодательством, включая при необходимости работу с внешними консультантами и другими независимыми советниками компании;
- вести бухгалтерские книги и записи компании, обеспечивать безопасность и контролировать использование печати корпорации, подписывать документы от имени компании по поручению совета директоров или в соответствии с уставом.

## КАК ОЦЕНИТЬ ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ?

Принятие должностных инструкций и другие лучшие практики призваны повысить эффективность работы советов и их членов. Четкие инструкции дают представление о том, чего ожидают от членов совета, а также что важнее, ясно излагают принципы, в соответствии с которыми оценивается эф-

фективность работы совета и его членов. В итоге можно сказать (как часто и бывает), что единственным значимым мерилom эффективности компании служит ее прибыль. Но годовая прибыль или убыток не позволяет точно определить, насколько отдельный директор повышает стоимость совета.

Компетентные председатели и члены советов интуитивно понимают, выполняет тот или иной из их коллег свои обязанности или нет. Однако чтобы подкрепить интуитивное знание фактами, необходимы понятные и признанные стандарты оценки эффективности. Введение формализованных управленческих процедур делает возможной осмысленную (достоверность которой признает даже самый скептически настроенный член совета) оценку эффективности работы совета и его членов.

Хотя некоторые члены советов активно возражают против оценки индивидуальной и коллективной эффективности, с учетом критики<sup>1</sup>, которой может подвергнуться совет директоров, неудивительно, что необходимости формальной оценки совета и его членов уделяется огромное внимание. В самом деле, ключевой частью различных отчетов комиссий и регулирующих органов, не решающихся перейти к более явному регулированию деятельности советов, являются рекомендации советам ввести формальную оценку собственной эффективности и эффективности своих членов. Хотя руководства фондовых бирж Торонто и Нью-Йорка (принятые в 1994 и 2002 гг.) рекомендуют ежегодно оценивать эффективность советов и ключевых комитетов, тем не менее, самое последнее официальное исследование корпоративного управления в канадских компаниях<sup>2</sup> (1999 г.), показало, что лишь 18% советов директоров, подавших отчетность, имели процедуру оценки их эффективности, и всего 24% располагали какими-то механизмами оценки эффективности членов совета, кроме специальных обсуждений с председателем совета.

### ***Мнения членов советов директоров о проблемах оценки их работы***

#### **ОБ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕТА**

«Несколько лет назад мы начали оценивать наш совет и его комитеты. Я не верю в оценку работы индивидуальных членов из-за разногласий в совете. О чем можно говорить, если кто-то держит нож у твоего горла?» — член совета директоров

« В [Компании ABC] нет процедуры оценки эффективности работы совета... У нас есть анкета, но она несложная и не предполагает ответной реакции. Она подается ежегодно. Мы также оцениваем комитеты» — член совета директоров

<sup>1</sup> См. главу 1.

<sup>2</sup> См. The Toronto Stock Exchange and Institute of Corporate Directors // Report on Corporate Governance, 1999: Five Years to the Dey (Toronto: Toronto Stock Exchange, 1999), 3.

«При оценке работы совета возможен конфликт, если председатель совета одновременно является генеральным директором, соответственно, нужен ведущий директор... Впрочем, совет оценивать легче, чем его членов по отдельности» — Член совета директоров

#### О СОМНЕНИЯХ В ВОЗМОЖНОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА

«Оценка совета? А как насчет судебного преследования? Вы хотите, чтобы я сам себя оценивал? Вы сошли с ума!» — Член совета директоров

«Крупные игроки настолько подвержены гордыне и эгоизму, что скорее умрут, чем окажутся в неловком положении или потеряют лицо перед своими коллегами. Поэтому приходится организовывать процесс оценки совета и друг друга таким образом, чтобы не развязать войну и избежать саботажа» — Профессиональный консультант

«Я никогда не подвергался оценке в качестве члена совета. Недавно мне прислали Кодекс поведения, где оговаривались мои обязанности как члена совета, который я должен был подписать. Это случилось впервые за 35 лет» — Член совета директоров

«Если говорить об оценке членов совета, то возникает два вопроса: «на каком основании?» и «кто будет этим заниматься?» — Член совета директоров

«Взаимная оценка — это палка о двух концах» — Член совета директоров «Члены совета остерегаются давать оценку своим коллегам» — Регулятор

«Никогда не встречал по-настоящему эффективную и применимую программу оценки совета. Все стопорится из-за влияния некоторых членов совета за его рамками. Председатель совета должен сказать: "Послушай, [Y], ты не выполняешь свою работу". Это непросто сделать, если они вместе играют в гольф, а их жены дружат» — Член совета директоров

«Скажем, одни члены совета эффективно работают в комитете. Другие более эффективны индивидуально. Некоторые используют свои внешние возможности. Некоторые играют активную роль в сообществе. В общем, оценка эффективности должна учитывать разные проявления полезности членов совета» — Член совета директоров

«Возникает [три] проблемы. Первая: что брать за эталон? Вторая: как проводить оценку, учитывая разные биографии, отношения и пристрастия? Третья: что делать в такой ситуации? С менеджментом так: либо два года, либо — на выход» — Член совета директоров

Недавнее исследование показало, что растет число советов, проводящих оценку. Однако поскольку компании обычно не делятся подробностями этих мероприятий, никто не знает, насколько они надежны, — возможно, все сводится к списку вопросов для самоконтроля<sup>1</sup>. Лондонская *The Financial*

<sup>1</sup> «Характер оценки, практикуемой в настоящее время, ставит ряд важных вопросов. Оценка эффективности имеет смысл, если она проводится объективно и предполагает конструктивную обратную связь... уже это ставит под сомнение их эффективность». См., например: Spencer Stuart and the Rotman School of Management, *Canadian Board Trends and Practices at Leading Canadian Companies* (Toronto, 2003), 7.

*Times* сообщает, что «в настоящее время отчетность по оценке советов в годовых отчетах обычно носит обтекаемый характер, и ничего не сообщается о том, какие меры принимаются по итогам<sup>1</sup>». Профессор Джеффри Сонненфельд из Йельского университета заметил: «Не могу назвать ни одной рабочей группы, эффективность которой оценивается менее строго, чем результаты деятельности советов директоров корпораций»<sup>2</sup>. Некоторые из наших респондентов, исходя из своего опыта, утверждают, что относительно критически оценивается эффективность всего 5% индивидуальных членов советов.

Интересно, почему советы директоров не оценивают собственную эффективность, эффективность комитетов и индивидуальных членов достаточно конструктивно и не выполняют рекомендации? Ведь считается, что они сами занимаются этим — одна из обязанностей членов совета заключается в постоянной оценке работы менеджмента; те, кто проводит оценку на регулярной основе, находят ее крайне полезной; об этом их просят биржи.

Вот как большинство членов совета объясняют отсутствие оценки качества работы совета в целом и вклада отдельных его членов:

- 1) сомнения в наличии достаточных критериев для проведения корректной оценки;
- 2) неуверенность в том, как будет интерпретирована и использована собранная информация;
- 3) опасение, что оценка может ухудшить отношения внутри совета;
- 4) сомнения в конфиденциальности результатов;
- 5) беспокойство, что впоследствии результаты могут попасть к адвокатам истцов по искам, возбужденным против членов совета директоров компании<sup>3</sup>.

*The Financial Times*, January 20, 2005, лондонский выпуск, p. 12.

Sonnenfeld J. What Makes Great Boards Great // *Harvard Business Review* 80:9 (September 2002), 113.

Исходные данные оценки как совета, так и его членов, должны оставаться конфиденциальными. Однако юристы с учетом небольшого объема законодательства в данной сфере в настоящее время сходятся во мнении, что документы, связанные с оценкой совета и его членов, не являются неприкосновенными и в случае судебного иска они могут быть использованы, если будут сочтены имеющими отношение к делу. В настоящее время распространяется следующий подход: данные оценки совета лучше обнародовать и обсуждать в присутствии всех членов. В случае «самооценки» членов совета в определенных обстоятельствах, т.е. с согласия соответствующего члена данные могут быть просмотрены председателем, не входящим в состав менеджмента, или ведущим директором, а также заслуживающим доверия корпоративным секретарем в целях обобщения данных или для подачи отчетности. Однако в случае «взаимной» оценки (когда члены совета оценивают друг друга) полные результаты обычно не предоставляются другим членам совета, хотя, конечно, сами оцениваемые получают свои результаты. С учетом опыта советов, с которыми работал доктор Лебланк, он предсказывает, что по мере распространения оценки отдельных членов советы станут спо-

Однако все эти возражения основаны на том, что оценка ставит членов совета в неудобное положение, они не считают ее необходимой и, возможно, опасаются, что по ее результатам станут известны какие-либо неблагоприятные факты. Многие опытные члены советов, особенно представляющие небольшие компании, считают, что специальных обсуждений между председателем, не входящим в состав руководства компании, или ведущим директором и другими членами совета вполне достаточно, чтобы обеспечить эффективную работу совета и его членов. По их мнению, формальная проверка не нужна и малорезультативна.

Тем не менее, советы, которые проводят жесткие формализованные оценки эффективности совета и его членов, считают этот процесс полезным. Во-первых, это вынуждает председателя или ведущего директора и членов совета проанализировать свою работу, чтобы понять, какие факторы способствуют повышению эффективности совета и как их можно измерить, г. е. проанализировать адекватность информации, получаемой советом накануне и во время заседаний, правомерность повесток дня, результаты деятельности комитетов и т. д.

Во-вторых, проведение оценки побуждает членов совета задуматься, как совет справляется со своими стратегическими задачами, насколько удачные решения принимает, каковы отношения компании с основными заинтересованными сторонами и т. д. Оценка — не бессмысленные действия, лишённые практической пользы. Она обеспечивает заметное улучшение работы совета в целом, для чего, собственно, она и предназначена.

В-третьих, советы, практикующие проверки, находят, что это поощряет дискуссии об управлении, способствует обмену мнениями между членами совета — как в устной, так и письменной формах, и привлекает внимание к вопросам управления, которые в иных обстоятельствах могли остаться без внимания.

В-четвертых, когда совет обнародует свои ожидания в виде должностных инструкций и подвергнет себя внутренней проверке, акционеры, менеджмент и другие заинтересованные стороны понимают, что совет активен, вовлечен и определил четкие внутренние цели и приоритеты, за которые несет ответственность.

Члены подобных советов убеждены, что для осуществления контроля и участия в разработке и реализации процесса оценки необходим авторитетный лидер, пользующийся доверием коллег. Наиболее подходящими кан-

койнее относиться к оценке отдельных членов и их вклада в общее дело, результаты оценок отдельных членов совета (председателя, председателей комитетов, отдельных членов и т.д.) будут шире распространяться среди других членов совета или комитета соответственно. Это будет делаться аккуратно и позволит членам совета сохранять психологический и интеллектуальный комфорт.

цидатами чаще всего считаются председатель совета, не входящий в состав менеджмента, ведущий директор, председатель комитета совета или другой внешний член совета, пользующийся большим доверием и уважением коллег. Кроме того, можно использовать внешних консультантов.

Исходя из опыта советов, которые регулярно и тщательно оценивают собственную эффективность и эффективность своих членов, можно сделать вывод: не существует реальных оснований административного характера, не позволяющих советам проводить осмысленную оценку своей деятельности.

### ***Мнения членов советов о проведении оценок советов и их членов***

#### **ОЦЕНКА СОВЕТА**

«По сути, это — самоуправление. Вопрос «как повысить нашу эффективность?» — это самокритичность. Советы должны подать пример. Это то же самое, что заставить себя ежегодно оценивать свою эффективность» — член совета директоров

«Регулярная оценка эффективности очень важна, так как позволяет судить исходя из объективной информации. Чем лучшей системой управления эффективностью обладает совет, тем легче ему выявить проблемы и решить их. Скажем: «Вот пять целей, которых нам не удалось добиться» — член совета директоров

«[Это компания] оценивает эффективность совета. Будучи председателем комитета по назначениям и корпоративному управлению, я обзваниваю всех членов совета и беседую с ним около 15 минут. У меня три вопроса. Во-первых, не велика ли численность совета или надо ее сократить? Во-вторых, надо ли оценивать каждого члена совета, и можно ли это сделать? В-третьих, каковы обязанности совета в сфере стратегического планирования?» — член совета директоров

«При оценке совета мы проводим опрос... и я обсуждаю с каждым из членов возможности улучшения нашей работы... Мы оцениваем новых членов по прошествии трех лет. Вместе с ведущим директором с беседую с каждым. У нас была [трудная] ситуация, ...и нам пришлось работать с ними» — председатель совета директоров

«Нам удалось добиться серьезного улучшения... 75%-ная посещаемость... значительный рост за последние два-три года. У нас было 32 члена совета, тогда как у [компании ABC] — 12, у [компании DEF] — 13-14 и 17 здесь. В общем, заметно [когда кто-то отсутствует]. Улучшилась работа совета, а также участие и степень готовности его членов» — член совета директоров

«Вот что, как мне кажется, нужно оценивать для каждого из членов совета. Во-первых, время, включая присутствие на заседаниях. [Председатель] считает, что посещаемость должна составлять 85%. Я за 90%. У нас нет формализованной политики посещения, но мы попросили покинуть совет тех членов, которые редко присутствовали на заседаниях. Во-вторых, качество соображений, высказываемых в совете, по вопросам стратегии, конкурентоспособности, успеха компании, найма менеджмента и политики.



В-третьих, способность непосредственно помогать компании как в плане опыта, так и в отношении мероприятий компаний, помимо заседаний совета. Мы попросили членов совета оценить себя, составили отчет по результатам оценки и представили подробную версию комитету по корпоративному управлению и сокращенную — всему совету. Анкета допускает дополнения и оценивает вклад членов совета и их возможности совершенствования» — ведущий директор

#### ОЦЕНКА ЧЛЕНОВ СОВЕТА

«Я знаю, что оценивать друг друга — очень деликатный вопрос... *первый среди равных*. Мы все равны, и никто не может быть выше [оценки]. Я вижу противоречие между обычным менеджментом и церемониальным советом. Что-то работает, что-то нет. Если вы применяете это к менеджменту, поступайте также и с советом. Я считаю, что члены совета должны выходить из зала заседаний с такими же язвами, как у меня. Это может заставить членов совета работать с полной занятостью, что хорошо, если у нас есть список ожиданий» — председатель совета и генеральный директор

«Оценка со стороны коллег оказалась полезна для одного из членов совета. Он сказал нам: "Я понимаю, что никто не хочет меня здесь видеть". Однако он остался, и его эффективность значительно возросла» — генеральный директор

«Сейчас у нас второй раунд. В первый раз все были вежливы, что не редкость. Интересно будет получить более точную и полезную оценку» — генеральный директор

«Членом совета неудобно критиковать своих коллег. С оценкой менеджмента проблем не возникает, а вот оценивать друг друга членам совета мешает эгоизм и страх. Лично я считаю, что это имеет смысл, если оценка носит тонкий, продуманный и тщательный характер. Увольнение неэффективных членов — это кнут. Пряником может служить то, что оценивать других может быть полезно — это помогает повысить собственную эффективность. Так можно определить эффективность отдельного члена, которую можно повысить» — председатель комитета по управлению

«Комитет по корпоративному управлению пользуется доверием и проводит оценку членов советов. Каждый из членов высказывает свое мнение о всех своих коллегах. Председатель [комитета] беседует с каждым из них. Лучше, когда это делает он, а не генеральный директор... В случае оценки совета [секретарь] рассылает анкету и просматривает результаты. Я вижу результаты, если члены совета санкционируют это. [Секретарь] обобщает результаты для комитета по управлению, который, в свою очередь, представляет их совету... Этот документ ко мне не попадает. Реакция, которую мы получили, была в духе "недостаточно внимания стратегическим вопросам на уровне совета", "начинать заседания комитетов в 9:00, а не в 10:00"» — председатель совета и генеральный директор

«Это самооценка, которая просто подшивается в файл — анкетирование раз в два года о совете и информации. Результаты сопоставляются. Я в этом не участвую» — генеральный директор

«Проблема в том, что информация не трансформируется в какие-либо действия, кроме инициативы отдельных членов совета — как выглядят твои результаты на общем уровне. Члены совета не реагируют на данные. Нет действенного механизма обратной связи» — член совета директоров

## ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И ОЦЕНКА СОВЕТА: КАКИМИ БЫ ОНИ НЕ БЫЛИ, ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ

Советы директоров оказались под перекрестным огнем. Регулирующие органы, инвесторы, акционеры, СМИ и общественность требуют от них более высокой эффективности, изменений, и очевидно, что изменения последуют. Несмотря на требования перемен, слишком мало известно, как члены советов директоров выполняют свои обязанности и как реально работают советы.

Хотя никто не отрицает, что различным биржам есть смысл обязывать зарегистрированные компании проводить «оценки совета», расширение и совершенствование данной процедуры в будущем будет диктоваться не столько правилами и требованиями бирж или комиссий, сколько тем, что председатели советов, комитеты по назначениям и, в конечном итоге, акционеры признают, что советы не могут увеличивать акционерный капитал, не зная, как они и их члены выполняют свои основные обязанности. Для получения этой информации и необходимы оценки совета и его членов.

Все, кто предполагает стать членом совета, а также прогрессивные директора компаний должны принять, что оценка их эффективности обязательно станет регулярной. Время, когда члены совета и сам совет ни перед кем не отчитывались, заканчивается.

# Традиционный совет директоров: триумф структуры

В настоящее время мы не можем установить причинно-следственную связь между корпоративным управлением и эффективностью корпорации. Пока мы не докажем существование этой связи, тема принципов корпоративного управления в лучшем случае будет вызывать вежливое внимание или, что вероятнее, общий скептицизм.

*Р. Дэниэлс и Р. Марк*

Наш общий вывод таков: типичные структурные показатели корпоративного управления, используемые в научных исследованиях и институциональными рейтинговыми службами, мало пригодны для объяснения решений менеджеров и оценки компании. Это означает, что либо корпоративное управление малозначимо, либо имеющиеся в данной сфере индикаторы не особенно полезны».

*Дэвид Ларкер, Скотт Ричардсон, Йарем Туна<sup>1</sup>*

Одна из интересных особенностей корпоративного управления, которая делает его почти уникальным, состоит в том, что его качество, по большому счету, оценивается по форме, а не результатам. Из одной работы в другую повторяется, причем без особых доказательств, что эффективным можно назвать совет, обладающий необходимым лидерством, составом и размером. Подобное определение влечет за собой парадоксальные ситуации. Скажем, Berkshire Hathaway, компания Уоррена Баффетта, обладающая самой высокой нормой прибыли в истории акционерных обществ, с этой

Does Corporate Governance Really Matter / by David F. Larcker, Scott A. Richardson & Irem Tuna, The Wharton School, University of Pennsylvania, June 9, 2004, цит. по: *The Australian Financial Review*, July 2, 2004, "Directors best for governance outcomes"».

точки зрения не обладает эффективным управлением: многие годы совет этой компании состоит из самого Баффетта, его друзей и родственников.

Впрочем, парадокс Баффетта можно легко объяснить. Множество правил и распоряжений в сфере корпоративного управления, принятых по результатам различных исследований и отчетов, вводились не для повышения эффективности корпораций с точки зрения окупаемости капиталовложений. Напротив, эти распоряжения принимались с целью обеспечить максимальную защиту инвесторов с помощью эффективного мониторинга менеджмента со стороны членов совета, ввести комплекс юридических норм и положений, регулирующих работу корпорации. Неудивительно, что связь между большинством правил, принятых в отношении корпоративного управления, и повышением эффективности отдельной корпорации неочевидна, если вообще существует. Эти нормы и не должны обеспечивать более высокую эффективность корпораций.

## ПОЧЕМУ АКЦЕНТ НА МОНИТОРИНГЕ?

В силу ряда причин регулирующие органы уделяют так много внимания аспекту мониторинга в корпоративном управлении. Самая важная причина: для роста и расширения корпорации постоянно привлекают капитал на рынке. Действительно, эффективные рынки капитала являются необходимым условием успешного функционирования капиталистической рыночной системы. Если люди инвестируют свои средства, они должны быть уверены, что рынки работают нормально — что на них нет места инсайдерским операциям, что советы директоров и топ-менеджмент компаний действуют честно, что ведется точная отчетность о прибылях, что бухгалтерский учет правильный и все своевременно получают полную информацию.

Используется два способа достижения этих целей: создание с помощью законодательных мер общей среды функционирования корпораций, тщательный мониторинг действий корпораций со стороны совета директоров. Для реализации второго способа государственная политика и регламентирование управления были, главным образом, направлены на обеспечение такой структуры совета, которая позволяет контролировать соответствие действий корпорации интересам акционеров. Регулирующие органы и законодатели истово верят (зачастую напрасно), что это предотвратит крах компании и потери инвесторов из-за ненадлежащих или незаконных управленческих действий.

Чтобы совет директоров мог осуществлять мониторинг должным образом, почти все регулирующие органы начала XXI в. рекомендуют увеличивать долю внешних членов в составе совета, обеспечивать разделение долж-

ностей председателя правления и генерального директора компании и поддерживать сравнительно небольшую численность совета (8—12 членов).

В результате принятия биржами и регулируемыми органами правил, кодексов и распоряжений, подкрепляющих эти рекомендации (хотя некоторые из них необязательные), многие корпорации начали структурировать советы по названным критериям. В самом деле, почти вошло в обычай, что советы подчиняются правилам. Форма по-прежнему доминирует над функцией.

## ПОГОНЯ ЗА ВНЕШНИМИ ЧЛЕНАМИ СОВЕТА

За последние десять лет у регулирующих органов разных стран вошло в привычку классифицировать членов советов на «несвязанных» и «связанных» (Канада), «независимых» и «ненезависимых» (США, Австралия, Новая Зеландия) или «входящих в состав менеджмента» и «не входящих в состав менеджмента» (Великобритания), а также рекомендовать, чтобы большинство в совете составляли внешние члены. В частности, раздел 2 директивы фондовой биржи Торонто по корпоративному управлению гласит, что «большинство в совете директоров каждой корпорации должны составлять лица, являющиеся несвязанными членами. Несвязанным считается член совета, независимый от менеджмента и не имеющий интересов, дел или каких-либо отношений, которые могут (или могут считаться таковыми) существенно повлиять на его способность действовать в интересах корпорации, за исключением интересов и отношений связанных с владением акциями. Связанным считается член совета, не являющийся несвязанным...<sup>1</sup>» Другие фондовые биржи ввели аналогичные положения, относящиеся к советам директоров и их комитетам<sup>2</sup>. Конкретного члена совета к одной из категорий относят сами корпорации, и корректность данного действия можно оценить, исходя из общедоступной информации о них.

Существует обширная литература по теории агентских отношений и ее применению в корпоративном управлении. Возможно, самой важной работой, обеспечившей известность этой теории, стала статья Майкла Дженсена «Агентские издержки потока свободных денежных средств, корпоративных финансов и поглощений» (Michael C. Jensen, "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers", *Papers and Proceedings of the American Economic Association* (May 1986)).

<sup>1</sup> The Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada, "Report: 'Where Were the Directors?'" Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada," Guideline 2.

<sup>2</sup> The New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing Standards Committee, *Report of the NYSE Corporate Accountability and Listing Standards Committee* (New York: New York Exchange, June 6, 2002).

Поскольку одна из важных функций корпоративного управления в широком понимании — контролировать действия менеджмента, т. е. осуществлять мониторинг, логика в приглашении внешних членов совета очевидна. Считается, что независимый член совета в силу каких-то причин способен лучше контролировать менеджмент. С другой стороны, считается, что не независимый член совета как лицо, действующее в интересах компании и выполняющее фидуциарные обязанности, будет вызывать меньше доверия. Получается, что если в совете большинство членов независимые, то совет будет объективнее контролировать действия менеджмента и поддерживать интересы заинтересованных сторон и миноритариев, чем в том случае, если в нем большинство составляют лица, связанные с определенными отношениями с компанией. Возможно, так оно и есть. Однако изучение внутренней механики советов директоров показывает, что независимость членов совета может в большей степени быть состоянием души, чем определенной функцией, и зависит от личных качеств соответствующего лица и его *поведения в зале заседаний* (см. главу 8).

Второй причиной внимания, уделяемого независимости, можно считать интерес специалистов по корпоративному управлению и представителей регулирующих органов к «теории агентских отношений» и ее активное обсуждение. Согласно этой теории, интересы акционеров и менеджеров корпорации не совпадают. Первые стремятся к увеличению акционерной стоимости, а последние, будучи агентами акционеров, более заинтересованы в максимизации собственного состояния посредством высоких зарплат, бонусов, опционов и расходов на личные нужды. Роль совета директоров и заключается в том, чтобы контролировать эти «агентские издержки» в интересах акционеров. Причем считается, что полностью независимые от менеджмента члены совета могут лучше справиться с этой задачей, чем те, кто тем или иным образом связан с менеджментом. Вполне возможно, что работы сторонников этой теории оказали определенное влияние на подход регулирующих органов, т. е. можно сказать, что научные исследования реально воздействуют на политику<sup>1</sup>.

Наиболее радикально настроенные сторонники теории агентских отношений в корпоративном управлении не верят, что совет директоров вообще способен контролировать менеджмент в той мере, которая желательна для хорошо функционирующей экономики. На этом основании они утверждают, что число публичных компаний, акции которых принадлежат широкому кругу лиц, будет сокращаться по мере того, как господствующие акцио-

<sup>1</sup> Основные принципы этой теории описаны в 1932 г. в книге Берла и Минза «Современная корпорация и частная собственность», которая оказала огромное влияние на регулирующие органы в период создания Комиссии по ценным бумагам и биржам в США и в последующие 50 лет.

неры, не желающие нести крайне высокие агентские издержки, будут выкупать акции<sup>1</sup>.

Третьей причиной убежденности, что совет директоров эффективнее выполняет свои функции, если большинство его членов независимые, может быть обычная логика, подсказывающая, что так и должно быть. Вполне разумно регулировать членство в совете так, чтобы исключить присутствие в нем лиц, конфликт интересов которых неуправляем и носит фундаментальный характер.

Определение независимости — очень сложная задача. Некоторые члены советов<sup>2</sup> считают, что это вопрос «ресурсов», что люди являются независимыми членами совета, если не нуждаются в плате за вхождение в состав совета и готовы уйти в любой момент, когда не согласны с чем-то. Другие считают, что они были бы полностью независимы, если бы не имели никаких деловых отношений с организацией, т. е. не получали бы от компании никакого другого вознаграждения, кроме платы за должность. Третьи полагают, что независимость обеспечивается владением акциями — это сближает интересы членов совета и интересы акционеров. Четвертые, особенно члены советов компаний, где есть владелец контрольного пакета акций, считают, что владение акциями ставит независимость под угрозу, поскольку считают своей задачей представлять интересы миноритариев. Наконец, многие члены советов полагают, что главная причина компромиссов — во взаимоотношениях членов совета и менеджеров за пределами зала заседаний совета. Многие склонные к рефлексии члены совета полагают, что независимость — это, главным образом, состояние души.

Привело ли требование обеспечить в советах большинство внешних членов к более эффективному мониторингу компаний? Как уже было отмечено, доказать обратное невозможно. Вероятно, благодаря регулированию многие недобросовестные люди перестали попадать в советы директоров, и тем самым, эти меры помогли корпорациям добиться лучших результатов, чем при отсутствии регламентации. Кто знает? Очевидно, что эти меры не предотвратили серию корпоративных крахов. На самом деле, многие компании, потерпевшие крах на пороге XXI в., обладали образцовым советом с точки зрения структуры. В советах директоров печально известных Enron, WorldCom, Adelphia и многих других корпораций большинство составляли внешние члены.

<sup>1</sup> Michael Jensen. Eclipse of the Public Corporation // *Harvard Business Review* (May-June 1979).

<sup>2</sup> Важно помнить, что эти наблюдения получены путем интервьюирования почти двухсот действующих членов совета, регуляторов и консультантов (при преобладании членов совета). Мы не пытались обеспечить репрезентативную выборку населения в целом, что позволило бы делать широкие обобщения.

Хотя отношение между количеством внешних членов совета и его крахом не доказано, имеющиеся исследования показывают, что независимость членов совета и его структура не являются значимыми факторами, влияющими на эффективность корпорации. Нет никаких убедительных доказательств существования связи между структурой совета (особенно независимостью совета и его членов) и финансовым успехом компании. В литературе, посвященной независимости советов, сделан вывод: «Исследования, проводившиеся на протяжении почти 20 лет, не выявили серьезных доказательств того, что независимость советов повышает их эффективность. Напротив, в некоторых работах были установлены негативные последствия такой структуры»<sup>1</sup>. В литературе, посвященной независимости отдельных членов совета, преобладает тезис, что «[с]амый важный фактор их эффективности — не независимость, а стратегический опыт, отвечающий потребностям компании»<sup>2</sup>.

Определить независимость непросто, но проблема осложняется тем, что мнения наших респондентов по поводу важности достаточного количества независимых директоров в составе совета сильно расходятся. Некоторые считают, что наиболее важно обеспечить: эффективное принятие решений, доверие к совету (особенно в сфере корпоративного управления), независимые консультации комитетам (в частности комитету по аудиту), а также способность противостоять сильному менеджменту. В то же время многие считают, что регламентация не гарантирует, что совет будет по-настоящему независимый.

#### ***Мнения членов советов по различным аспектам независимости***

«Независимость предполагает две составляющие. Во-первых, нужно быть независимым в финансовом отношении. Если вам не нужны средства к существованию, это дает вам пространство для маневра. Во-вторых, нужно, чтобы вхождение в состав совета не служило для вас средством поднять свой престиж» — член совета директоров

«Члены совета директоров должны получать хорошую зарплату, но они должны быть готовы покинуть совет. Совет не должен быть для них главным источником средств к существованию» — член совета директоров

«Эгоизм и деньги. Не надо становиться членом совета, если тебе нужны деньги или ты не можешь абстрагироваться от своих финансовых интересов при принятии решений» — член совета директоров

«Мало кто скажет: "Это нужно делать так. Зарплата, которую они получают, чего-то да стоит..." [У бывшего политика X] на банковском счете явно не дырка от бублика» — член совета директоров

<sup>1</sup> J. D. Westphal, "Second Thoughts," 6.

<sup>2</sup> Ibid., 8.



«Нам нужны [члены совета], которые ничего не боятся и не цепляются за свою работу... [которые могут сказать] "нет, нет и еще раз нет, делайте это, затем это, а потом вот это"» — член совета директоров

«Надо дважды подумать, прежде чем начать раскачивать лодку, потому что нам в ней нравится... Я тоже не без греха... солидная репутация... Все-таки таких, как мы, не так много» — член совета директоров

«Независимость— это состояние души. Можно быть независимым и конфликтовать или избегать конфликтов и быть зависимым» — экс-регулятор

«Если нет конфликтных ситуаций, то нет и предмета для обсуждения. На выбор решения уходит слишком много времени. ...Конфликты интересов предполагают множественность интересов. Нужно ими управлять. Совет, состоящий из непрофессионалов, не обладает корпоративным опытом и потому не вступает в конфликты. На самом деле, конфликт— это накопление информации. Это значит, что ты можешь решить проблему и поступать ответственно. Искоренить все конфликты нельзя. Соответственно, грамотное управление — это парадокс управления конфликтами. В определенных отраслях конфликты случаются чаще, чем в других. Многие конфликты порождены не [членами совета], а регулирующими органами, которые действуют непродуманно» — акционер

«Социальные связи могут заставить тебя идти на уступки» — член совета директоров

«Независимые члены совета должны владеть акциями, а их средства должны соответствующим образом подвергаться риску» — акционер

«Дайте им акции с отсроченными дивидендами, а не деньги на пиво или деньги на шубу для жены, на дом... Акции со 100% отсроченными дивидендами, чтобы их нельзя было купить. Это заставит их быть независимыми. Это автоматически заставляет ваш мозг работать в правильном направлении» — член совета директоров

«Неужели вы считаете, что 10 тыс. акций в моем сейфе сделают меня лучшим членом совета, чем я есть? Нет. Стану ли я эффективнее? Нет. Буду ли я более настойчив? Нет. Я не считаю, что владение акциями повышает эффективность членов совета. Не существует какой-то панацеи. Это вопрос восприятия. Хорошие члены совета не поступают как-то иначе» — член совета директоров

«Создание совета, [который] был бы независим от менеджмента, осложняется, если у компании есть владелец контрольного пакета акций, особенно, если он руководит ею» — член совета директоров

«Регламентация — это то же самое, что описывать хоккей, рассказывая про площадку. Можно соблюсти все рекомендации, но остаться с чудовищным советом» — член совета директоров

«Независимые директора обеспечивают внешнюю респектабельность» — член совета директоров

«Нужны громкие имена. Они ничего не значат, если их фамилии не смотрятся солидно в регистрационных документах» — председатель совета директоров

«Посмотрите на [политиков], которые "сдают свои имена напрокат". Посмотрите на [бывшего политика X] в [компании ABC], [бывшего политика Y] в [компании DEF], ко-горый прыгнул выше головы и [бывшего политика Z] в [компании GH]... [Бывший

политик Y], например, не может разобраться даже в отчете о прибылях и убытках. Они — "любители-энтузиасты". Правительство не означает управление» — член совета директоров)

«Ну и кто ваши независимые члены совета? [Бывший политик X], что ли? Ему место в [тюрьме] Кингстон Пен. У нас некомпетентные советы и безразличная [общественность]. Они заслуживают друг друга» — член совета директоров

«Мы делаем это не ради хорошего совета. Мы поступаем так, чтобы удовлетворить [фондовую биржу]... Они сказали, что нам нужно больше независимых членов совета. Я не уверен, что из него получится эффективный директор» — представитель менеджмента

«Что касается назначений в совет, вы имеете дело с ограниченным количеством членов совета, и все ограничивается бизнес-сектором. Так получается всегда. Толковые люди ориентируются на позицию, а не на набор навыков» — член совета директоров

«[Председатель] пригласил [авторитетного в США члена совета] присоединиться к нам, познакомившись с ним в такси» — корпоративный секретарь

Несмотря на все свидетельства, регулирующие органы в США и Канаде по-прежнему строят свою политику на независимости членов совета. В частности, закон Сарбейнса-Оксли и руководство Нью-Йоркской фондовой биржи по корпоративному управлению основаны на идее, что изменение структурной независимости повысит качество работы совета. С учетом того, как мало нам известно о функционировании советов, и общего ощущения, что независимость — хорошая штука, неудивительно, что фондовые биржи принимают такие документы. Но если вспомнить, что имеющиеся данные не подтверждают прямую связь между независимостью (в любом ее понимании) и эффективным корпоративным управлением (если измерять его финансовыми результатами корпорации), возможно, настало время сместить фокус законов о «независимости» с отношений на оценку компетентности и особенностей поведения отдельных членов совета.

## РАЗДЕЛЕНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА И ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Самая спорная из рекомендаций по поводу структуры совета — требование (или рекомендация), чтобы должности председателя совета и генерального директора занимали разные люди<sup>1</sup>. Споры по этому вопросу идут давно. Некоторые придерживаются позиции, что совмещение должностей оправ-

<sup>1</sup> Разделение должностей генерального директора и председателя совета обсуждается в данной работе в нескольких контекстах. Это был один из самых важных вопросов, которые задавались членам советов и представителям менеджмента.

дано с точки зрения бизнеса, так как генеральный директор знает (или обязан знать), как функционирует предприятие и особенности отрасли, в которой оно работает, а также (предположительно) посвящает все свое время повышению акционерной стоимости компании. Самостоятельный председатель совета обычно работает не с полной занятостью, может не знать бизнес и отрасль (а если он бывший генеральный директор, как часто бывает, его знания могут устареть), он может быть склонен вмешиваться в деятельность предприятия, и, возможно, у него нет желания посвятить компании свои силы и время. Большинство американских компаний из списка • FORTUNE 500 в начале XXI в. считали более убедительными аргументы в пользу совмещения и, соответственно, совмещали эти должности.

Серьезное возражение против совмещения (его выдвигают регулирующие органы, творцы политики и исследователи) заключается в том, что функции председателя и генерального директора принципиально различаются. Генеральный директор назначается, чтобы управлять компанией; председатель — чтобы управлять советом. Говорят, что пока совет директоров несет ответственность за назначение (и увольнение) генерального директора и за мониторинг деятельности предприятия, он должен иметь лидера, отличного от того, чью эффективность совет оценивает. Более того, членам совета нужен кто-то, кому они могут сообщить о своих сомнениях, кто не связан активно с проблемами, которые они хотят решить. На самом деле, эффективные члены совета часто утверждают, что в зале заседаний всегда должен присутствовать некий элемент «творческого спора» между советом и генеральным директором. Подобный спор не поддается контролю и невозможен в случае совмещения должностей. Наконец, вопросы, которые хотят обсудить на заседании некоторые члены совета, могут существенно отличаться от того, что хотел бы обсудить генеральный директор. Поскольку последний обычно готовит повестку дня, то в случае совмещения членам совета может быть очень непросто внести в нее свои вопросы.

В силу перечисленных причин получило распространение мнение, что эффективное управление требует разделения этих должностей. В некоторых случаях делались попытки сохранить преимущества совмещения, назначая «ведущего директора» или (реже) «председательствующего директора» совета. Последний выступает в качестве представителя директоров, если становится понятно, что генеральный директор / председатель совета не уделяет должного внимания мнению члена или членов совета. Свидетельства того, что разделение ролей помогает совету осуществлять мониторинг корпорации, противоречивы, более очевидно, что разделение влияет на «эффективность компании». Нет данных о влиянии разделения на способность осуществлять мониторинг.

В лучшем случае, создается впечатление, что результаты зависят от конкретных обстоятельств. Факт, что «многие, а то и большинство наиболее известных [корпоративных] скандалов в США и Европе (например Enron, Worldcom, Vivendi, Adecco, Royal Ahold, ABB, Manesmann, Deutsche Telecom) коснулись компаний, где не было совмещения ролей генерального директора и председателя совета. Соответственно, не существует работ, где была бы показана связь между разделением руководящих функций и эффективностью компании»<sup>1</sup>.

## РАЗМЕР СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Количественный состав совета директоров постепенно уменьшается<sup>2</sup>. Это связано со многими причинами, однако, вероятно, самая важная, что советы становятся более функциональными и менее декоративными. Долгое время членство во многих советах было в равной мере и вопросом престижа в деловом сообществе, и серьезным деловым обязательством. Например, в 50-е гг. XX в. советы канадских финансовых учреждений — банков, доверительных фондов и страховых компаний — были очень большими, порой превышая 50 человек. Банки полагали, что им необходимо представительство всех секторов страны, в которой они работали, и всех сегментов экономики, в которой выступали в качестве кредиторов. Похоже, они считали оправданным включать в состав совета представителей британской аристократии, вероятно, чтобы повысить статус собрания. Еще в 70-е гг. одному из нас довелось услышать от члена совета такие слова: «Когда меня избрали в состав совета Royal Bank, я считал, что это равнозначно получению рыцарского звания».

### ***Мнения членов совета по поводу изменений в структуре совета***

«[Р]аньше у нас было [более 50 членов] в совете. Сегодня он состоит менее чем из 20 и движется к 15. Совет уменьшается. В нем осталось всего два инсайдера... 12-15 членов — идеальный размер для принятия решений» — председатель совета и генеральный директор

«Уменьшение совета делает их более эффективными. Оптимальная численность — 10-12 членов; члены совета полностью готовы и интеллектуально способны выполнять свои функции» — регулятор

<sup>1</sup> Jeffrey Sonnenfeld, «Good Governance,» 109.

<sup>2</sup> См., например, ежегодные исследования, проведенные Patrick O'Callaghan and Associates, а также Korn/Ferry International начиная с 1995 (p. 14) по 2003 гг. (p. 38-39).

«Мне хотелось бы видеть наш совет менее многочисленным. Мой стиль — прямое общение, один на один... Возьмите, к примеру, [компанию ABC]. Вы увидите развитие стратегии, которая была бы невозможна при более крупном совете» — председатель совета и генеральный директор

«Мы сократились с 50... членов до 17. Мне кажется, это мало с учетом объема работы и комитетов. Идеальный размер — 20-22 человека» — ведущий директор

«Нужна передача полномочий комитету по аудиту и другим комитетам. Отношения и срок пребывания в должности слишком важны. Построчное обсуждение годового отчета или пресс-релиза вообще не должно включаться в повестку дня. Эта культура слишком укоренилась. Как ослабить ее? Нужны 25-летние ребята из е-бизнеса... Так всегда делалось. Слишком откровенное и интенсивное использование совета. Есть чисто канцелярские вопросы, тогда как стратегические сессии носят более оперативный, нежели стратегический характер. ...Эти вопросы нужно проталкивать. Нужно давить на менеджмент, чтобы совет использовался более стратегически. [Один из членов] всегда занят операциями и ловлей блох» — член совета директоров

«Мы стремимся к более эффективному использованию комитетов. Генеральный директор должен смириться с этим и присутствовать на заседаниях, когда его просят. Это самое серьезное изменение в корпоративном управлении — необходимость делегировать контроль комитетам. Председатель должен быть постоянным членом. Предпочтение должно отдаваться председателю, так как он должен посещать все комитеты, в отличие от генерального директора и президента» — председатель совета директоров

Пока советы директоров контролировались и управлялись генеральным директором, не нужно было заботиться об эффективности заседаний советов и способности последних принимать решения. Члены совета были, как красноречиво высказался Ирвин Олдс, «похожи на зелень, которой вы украшаете блюдо, — красиво, но бесполезно». Со временем почти символическая роль совета стала практической, и возникла потребность в изменении размера. В конце концов, принимать решения, тем более компетентные, советом из 50 членов непросто. В результате, количественный состав советов канадских банков был уменьшен, чтобы сделать их более эффективными, а что верно для банков, похоже, становится верным для советов директоров в целом.

Кроме того, уменьшение количественного состава советов связано с уточнением ответственности и обязанностей членов советов в результате принятия законов и регламентации. Советы стремятся гарантировать выполнение этих обязательств, а меньший размер и более четкая структура способствуют этому. Наши респонденты сошлись в том, что самый эффективный размер совета — 10-15 членов. Как было отмечено, «меньшая группа из 12-14 человек более динамична. Возникает настоящий обмен идеями, и это не показуха». Более того, с быстрым ростом оплаты труда членов со-

вета стоимость содержания большого совета по сравнению с возможной выгодой оказывается чрезмерно велика.

Наконец, создается впечатление, что возникают определенные трудности с привлечением новых членов. Количество советов, членом которых обычно был тот или иной генеральный директор, в последние годы постоянно сокращалось, главным образом, потому что правления ограничивали максимальное количество советов, в которые мог входить их гендиректор. В мире растущей конкуренции считается, что генеральный директор должен посвящать основную часть своего внимания управлению компанией, которую он возглавляет. Кроме того, рост числа судебных исков и ответственность членов советов заставляет квалифицированных людей более осторожно подходить к членству в определенных советах. Развитие мирового бизнеса зачастую требует ввести в состав совета иностранцев, а привлечь таких людей весьма непросто, поскольку новая работа потребует от них значительных временных затрат.

Впрочем, у некоторых членов советов есть ощущение, что сокращение численности советов зашло слишком далеко с учетом количества комитетов, деятельность которых необходимо поддерживать, и меньшего объема времени, которое многие члены совета сейчас могут потратить на исполнение своих обязанностей<sup>1</sup>.

## ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВЕТА

Хотя нередко утверждается, что кодексы и положения, призванные улучшить корпоративное управление путем изменения структуры советов, были разработаны, главным образом, для борьбы с мошенничеством и конфликтами и изменения полномочий менеджмента, различные группы приложили немалые усилия, чтобы разобраться, оказали ли рекомендованные изменения какое-либо существенное влияние на финансовые результаты корпораций. Практически возникла целая индустрия исследований, призванных установить связь между обязательными или добровольными изменениями во внутрикорпоративном управлении и эффективностью компаний. Инвестиционные консультанты желают знать, есть ли взаимосвязь между внутренним управлением советом и финансовыми результатами компаний, чтобы делать квалифицированный выбор между компаниями при принятии инвестици-

<sup>1</sup> См., например: P. O'Callaghan *et al.* Special Report: Is There a Shortage of Qualified Directors?, р. 14, где «временные затраты» фигурируют в качестве самого популярного ответа на вопрос «Как вам кажется, почему советам канадских компаний не хватает квалифицированных членов?»

онных решений. Исследователи пытаются установить, насколько компании, следующие разумным управленческим практикам по части структуры совета, способны привлечь средства с меньшими издержками, чем другие компании. Практикующие члены советов, председатели и комитеты по назначениям желают определить оптимальную структуру совета, чтобы иметь возможность предлагать на выборах наиболее подходящих кандидатов.

### Независимые исследования

Возможно, самое известное популярное исследование на данную тему — опросы McKinsey<sup>1</sup>. Первое из них было проведено в 2000г. и обновлено спустя два года. Исследование охватило почти 200 институциональных инвесторов. Было выявлено, что порядка 80% респондентов готовы платить больше за качественное корпоративное управление, определяемое, главным образом, с точки зрения структуры совета. Размер возможной суммы варьировал от страны к стране в зависимости от степени регулирования рынка капитала, вероятно, на том основании, что чем выше степень регламентации, тем ниже риск. В России сумма была большой, а в Канаде и США — существенно ниже. Однако потом исследования инвестиций и анализ влияния определенных изменений в структуре советов (например увеличения количества внешних членов совета) на эффективность не проводились<sup>2</sup>. В целом, это было изучение общественного мнения, и сложно представить, что генеральный директор крупной компании-институционального инвестора, опрошенный крупной консалтинговой компанией, не поддержал бы идею, что хорошее корпоративное управление предпочтительнее плохого.

Пожалуй, наиболее цитируемыми можно назвать исследования, проведенные CalPERS<sup>3</sup>. В них измерялась степень улучшения показателей акций компании после того, как CalPERS признавала компанию примером слабого управления и публично поднимала вопрос об оправданности инвестиций в нее. Рост эффективности этих компаний, относившийся на счет лучшего управления в результате изменений в структуре совета, был невероятно высоким. Отчет 1997 г. показал, что компании, за которыми CalPERS следила в течение пяти лет после того, как они впервые были названы, опережали компании своей группы по относительному изменению стоимости акций

<sup>1</sup> P. Coombes and M. Watson. 2000, 2002 Global Investor Opinion Survey // *McKinsey Quarterly* 4:74 (2000).

<sup>2</sup> Colin Melvin. *The Value of Corporate Governance: A Brief Review of the Evidence for a Link Between Corporate Governance and Investment* (London: Hermes Pension Management Ltd., July 2003): 4. Эта короткая работа содержит сравнительно неплохую библиографию по теме.

<sup>3</sup> M. P. Smith. Shareholder Activism by Institutional Investors: Evidence from CalPERS // *Journal of Finance* 51:1 (1996), p. 227 et seq.

на 23%, тогда как за пять лет до этого они отставали на 89%<sup>1</sup>. Однако в других исследованиях почти все улучшения объясняются тем, насколько компании «способны реагировать на давление инвесторов... [это наводит на мысль о том, что]... основной фактор, связывающий корпоративное управление и эффективность компаний, — активность владельцев, нежели соответствие компании существующим кодексам»<sup>2</sup>.

Все эти материалы, а также многие другие актуальные исследования, были обобщены и использовались частными организациями, чтобы консультировать инвесторов о качестве управления и его возможном влиянии на рентабельность и советы директоров компаний с низким управленческим рейтингом, стремящихся улучшить свой статус. Две подобные компании — Institutional Shareholder Services, Inc.<sup>3</sup> и Governance Metrics International<sup>4</sup> — разработали собственные методы измерения и оценки эффективности корпоративного управления, главным образом, исходя из различных структурных факторов — количество внешних членов совета, разделение функций генерального директора и председателя совета и т. д. Применяя свою формулу к различным советам, они претендуют на установление возможной эффективности управления и дают рекомендации, как ее можно изменить.

Профессор Сонненфельд подверг резкой критике профессиональные частные компании, претендующие на способность показать связь между структурой управления и финансовыми результатами компании. Он сказал, что исследования, проведенные им совместно с Санджаем Бхагатом в Колорадо и Диком Уиттингом в Йеле на материале 1500 публичных компаний, не выявили никаких свидетельств связи между структурными особенностями совета и эффективностью компаний<sup>5</sup>.

Более того, в своей более ранней статье он утверждал, что нет существенной корреляции между такими факторами, как независимость членов

<sup>1</sup> Colin Melvin. The Value of Corporate Governance.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Lawrence D. Brown and Marcus L. Caylor. "The Correlation between Corporate Governance and Company Performance" — исследование, заказанное Institutional Shareholder Services, Inc., 2004.

<sup>4</sup> См., например: GMI Releases Global Governance Ratings: Improvements Seen but Governance Risks Remain. Пресс-релиз, 9 февраля 2004 г., Нью-Йорк.

<sup>5</sup> Jeffrey Sonnenfeld. "Good Governance", 109. Сонненфельд продолжает рассматривать «мифы» нашего времени — разделение генерального директора/председателя совета, акции в собственности членов совета, бывшие генеральные директора в его составе, независимый совет, «устаревшие стандарты: посещаемость, размер и т. п.» — и заканчивает обсуждением «недостающего компонента: человеческого измерения управления». Он отмечает (p. 109): «Рейтинговые агентства оценивают корпоративное управление, смешивая стандарты, полученные эмпирическим путем, с мифами и клише Уолл-стрит». И далее: «Они сохраняют безосновательные мифы и стереотипы, понижая рейтинг компаний в связи с тем, что у них мало молодых членов совета и нет разделения функций председателя совета и генерального директора».



совета, их возраст, количество акций в собственности, присутствие в составе совета бывших генеральных директоров и множеством других распространенных «мифов», с одной стороны, и эффективностью совета или корпорации — с другой<sup>1</sup>.

Естественно, Сонненфельд прав. Возраст члена совета, срок его нахождения в составе совета, количество принадлежащих ему акций, усердная посещаемость, количество советов, в которых он состоит, формальные стандарты независимости и т.д., возможно, почти не связаны с эффективностью того или иного члена совета. Эти показатели довольно легко измерить. Проблема в другом: то, что легко измерить, гораздо менее важно для качественного корпоративного управления, чем компетентность и особенности поведения членов совета. На самом деле, главный тезис этой книги в том, что эффективность совета определяется его содержанием, а не структурой.

К сожалению, несмотря на свой передовой характер, ни одно из независимых исследований не содержит убедительных свидетельств существования серьезной связи между структурой корпорации и ее эффективностью. На самом деле, на каждую статью, где утверждается наличие причинно-следственной связи между определенными аспектами корпоративного управления, вытекающими из структуры, найдется другая, доказывающая, что оснований для такого вывода нет.

## Научные исследования

Одна из самых цитируемых научных работ по данной теме — исследование Милстейна и Макэвоя, где рассматривается соотношение между структурой совета и эффективностью в крупных корпорациях, акции которых принадлежат широкому кругу лиц. Авторы используют независимость совета в качестве синонима «активного совета», определяя так совет, который отвечает одному из следующих критериев:

- имеет председателя или ведущего директора, не входящего в состав менеджмента;
- проводит заседания внешних членов совета без присутствия представителей менеджмента;
- демонстрирует приверженность известному руководству General Motors по корпоративному управлению<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> J. Sonnenfeld. What Makes Great Boards Great.

<sup>2</sup> Ira Milstein and P. MacAvoy. Active Boards of Directors and Performance of the Large Publicly Traded Corporations // *Columbia Law Journal* (June 1998): 1283-1322, цит. по: Sonnenfeld. Good Governance and the Misleading Myths of Bad Metrics.

Они обнаружили, что компании с хорошим (по их определению) управлением, опережали другие примерно на 7% за пять лет, когда эффективность измерялась по изменению стоимости акций. Однако исследование не позволяет понять, насколько улучшение эффективности было реально связано с изменениями в управлении или оно было следствием иных факторов, например существенных изменений на рынке.

Неудивительно, что с резким ростом интереса к корпоративному управлению Академия менеджмента (возможно, самая прославленная научная ассоциация, занимающаяся стратегией и менеджментом) опубликовала в июле 2003 г. «Специальный тематический форум по корпоративному управлению» (Special Topic Forum on Corporate Governance). В отчете о выводах форума, озаглавленном «Корпоративное управление: десятилетия диалога и данные» (Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data), указывалось, что «если бы независимое управление гарантировало рост прибыли акционеров, свидетельства этого получили бы отражение в научных исследованиях. Однако такие данные не очевидны...<sup>1</sup>».

Авторы других работ, где изучалось соотношение между количественным составом совета и эффективностью компании, «не приходят к общему мнению о характере этого отношения»<sup>2</sup> и дают основания утверждать, что «статистических данных о зависимости эффективности корпораций от доли внешних членов в составе совета нет»<sup>3</sup>. Кроме того, «убедительно показать связь между раздельной структурой руководства советом [разделение функций председателя совета и генерального директора] и повышением эффективности компании не удалось»<sup>4</sup>. Санджай Бхагат, профессор финансов Университета Колорадо, и профессор Бернанд Блек из Стэнфордской юридической школы

C. M. Daily, D. R. Dalton and A. A. Cannella, Jr. Introduction to Special Topics Forum - Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data // *Academy of Management Review* 28:3 (July 2003): 374.

D. R. Dalton, C. M. Daily, J. L. Johnson and A. E. Ellstrand. Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis // *Academy of Management Journal* 42:6 (1999): 674.

B. Amoako-Adu and B. F. Smith in R. J. Daniels and R. Morck, eds., *Corporate Decision-Making in Canada* (Calgary: University of Calgary Press, 1995), 413.

C. M. Daily and D. R. Dalton. CEO and Board Chair Roles Held Jointly or Separately: Much Ado About Nothing? // *Academy of Management Executive* 11:3 (1997): 19. Доктора Дейли и Далтон также утверждают (p. 17): «Наш вывод, что наличие отдельного председателя совета не влечет за собой более высокую независимость по сравнению с советами, где роли совмещаются, ставляет задаться вопросами, "при каких условиях имеет значение структура руководства советом", "на что следует направить свои усилия исследователям и практикам"». Авторы данной книги считают, что усилия ученых должны быть направлены на *эффективность* руководства советом (а не на структуру), а именно: на оценку независимости мышления, компетентности и поведения председателей советов и влияния этих трех переменных на эффективность принятия решений и, в конечном итоге, на максимизацию благосостояния акционеров. Одним словом, значение имеет «подбор» председателя совета, а не «разделение» ролей генерального директора и председателя совета. См. главу 9.

однозначно указывают, что «для крупных публичных компаний нет убедительных свидетельств того, что большая независимость совета соответствует более высокой доходности или ускоренному росту. В частности, нет эмпирических данных в пользу нынешних предложений, чтобы в совете подавляющее большинство составляли независимые члены и лишь один или два были инсайдерами. Напротив, есть основания считать, что компании, в советах которых доминируют независимые члены, менее прибыльные»<sup>1</sup>.

Подобный уровень исследований никому не нравится. Один из наших респондентов, специалист по корпоративному управлению, упорно настаивал на том, что «большинство научных работ надо выбросить в мусорную корзину». Подобное отношение, каким бы неверным или преувеличенным оно ни было, понятно, поскольку в этом отражается одна из главных трудностей в изучении различных связей между советом директоров и результатами деятельности компаний: что на каждую компанию, которую можно назвать как пример существования корреляции между хорошим (с точки зрения структуры совета) корпоративным управлением и высокой финансовой эффективностью, находится другая, где аналогичная управленческая практика никаких результатов не дала. Впрочем, сам по себе этот факт ни о чем не говорит. Это, конечно, не значит, что все компании с хорошим с точки зрения структуры советом вероятнее всего потерпят крах, как не верно и то, что все слабые в управленческом отношении компании преуспеют. Информация об опыте нескольких компаний не способствует приращению знаний о корпоративном управлении. Существующие разновидности и модификации советов не позволяют получить серьезные выводы при анализе ограниченной выборки.

### **Выводы научных работ о структуре советов**

«Несмотря на огромное количество логических доказательств наличия связи между размером советов и эффективностью компаний, исследователи не приходят к общему мнению о характере этого отношения» (D. R. Dalton, C. M. Daily, J. L. Johnson and A. E. Ellstrand. Number of Directors and Financial Performance: A Meta Analysis // *Academy of Management Journal* 42:6 [1999]: 674).

«Количественный состав совета — еще один вопрос, по которому нет единого мнения. ...Данная статья, главным образом, касалась показателей состава совета, поскольку они составляют большинство эмпирических исследований, предпринимавшихся в сфере корпоративного управления O- L Johnson, C. M. Daily and A. E. Ellstrand. Boards of Directors: A Review and Research Agenda // *Journal of Management* 22:3 [1996]: 431).

«И исследователи, и практики фокусировались, главным образом, на конфликте интересов менеджеров и акционеров и выводе, что чем более независимы органы

Sanjay Bhagat and Bernard Black. The Uncertain Relationship Between Board Composition and Board Performance // *Business Lawyer* 54 (1999): 921.

надзора за менеджментом, тем лучше. Независимые управленческие структуры (например советы с преобладанием внешних членов, разделение должностей генерального директора и председателя совета) рекомендуются теорией агентских отношений и привлекательны для акционеров-активистов. Если бы эти независимые управленческие структуры гарантировали рост прибыли акционеров, свидетельства этого получили бы отражение в научных исследованиях. Однако такие данные не очевидны...» (Schliefer and Vishny, 1997). (C. M. Daily, D. R. Dalton and A. A. Cannella, Jr. Introduction to Special Topic Forum-Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. // *Academy of Management Review* 28:3 [2003]: 374.)

«Исследования, проводившиеся на протяжении почти 20 лет, не выявили серьезных доказательств того, что независимость советов повышает их эффективность. Напротив, в некоторых работах были установлены негативные последствия такой структуры» (J. D. Westphal. Second Thoughts On Board Independence: Why do so many demand board independence when it does so little good? // *The Corporate Board* 23:136 [September/October 2002]: 6). i

«Самый важный фактор эффективности членов совета — не независимость, а стратегический опыт, отвечающий потребностям компании... Данные о том, что опыт членов имеет значение для эффективности совета, сравнительно новые. Однако это нельзя сказать о свидетельствах того, что независимость совета не влияет на его эффективность или влияет негативно. Первые исследования, поставившие под сомнение пользу независимости советов, появились в конце 1980-х годов. С тех пор этот вопрос привлекал внимание не только сторонников реформы управления в США, напротив, идея независимости совета распространилась на другие страны, включая Канаду, Великобританию и Германию» (*Ibid*, 8, 10).

«Тщательное изучение существующих работ по теме отношений между составом совета, структурой его руководства и финансовой эффективностью компаний показывает существенное расхождение в результатах. В целом, ни состав совета, ни структура его руководства не были четко увязаны с финансовой эффективностью компании... Это... не дает оснований говорить о взаимосвязи структуры управления и финансовой эффективности» (D. R. Dalton, C. M. Daily, A. E. Ellstrand and J. L. Johnson. Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure and Financial Performance // *Strategic Management Journal* 19 [1998]: 260).

«Мы сомневаемся в необходимости подобной политики [разделения должностей генерального директора и председателя совета]. Эта мера вызывает еще большие сомнения с учетом того, что убедительно показать связь между отдельной структурой руководства советом и повышением эффективности компании не удалось» (C. M. Daily and D. R. Dalton. CEO and Board Chair Roles Held Jointly or Separately: Much Ado About Nothing? // *Academy of Management Executive* 11:3 [1997]: 19).

«Итак, если следование советам регуляторов о хорошем управлении не делает совет хорошим, что может служить эффективным средством? Решение проблемы не в структуре, а в области социальной. Самые заинтересованные, усердные и ценные советы не обязательно должны соблюдать все рекомендации пособия по хорошему управлению. Образцовый совет — это, прежде всего, устойчивая, эффективная социальная система» (O- A. Sonnenfeld. What Makes Great Boards Great // *Harvard Business Review* 80:9 [2002]: 109).

## СТРУКТУРА, СОЗДАННАЯ РЕГЛАМЕНТАЦИЕЙ: НЕКОТОРЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Не подлежит сомнению, что множество принятых за последнее десятилетие правил и положений, обязательных и добровольных, привели к изменениям в структуре советов. Большинство во многих советах стали составлять внешние члены, уменьшился размер советов, а некоторые из них пошли на разделение должностей председателя и генерального директора. Возникает вопрос: «Как эти изменения повлияли на управление корпорациями?»

Самое важное последствие регулирования — трансформация состава совета. Создается впечатление, что в советах стало гораздо больше внешних членов. В результате, можно было бы ожидать, что порядок рекрутирования новых членов и их характеристики за последние десять лет сильно изменятся. Похоже, это не совсем так.

В частности, не видно особых изменений количества женщин-членов советов. Мнения на этот счет расходятся — от убеждения, что «в каждом совете должно быть больше женщин», до позиции одного генерального директора, что «[наличие женщины в составе совета] — это требование, которое я должен был выполнить, и я его выполнил». Несмотря на свидетельства живучести сексизма и мужского шовинизма в мире советов директоров («ей нравятся лыжи и парусный спорт, так что из нее получится хороший член совета»), основная проблема сейчас — наличие компетентных членов совета-женщин и высокая степень их участия в работе нескольких советов. Один пожилой мужчина — член совета заметил на университетском занятии по корпоративному управлению, проводившемся одним из авторов, что «в стране всего 20 женщин, которые... готовы к работе в совете». Одна женщина — член совета отметила, что «стоит попасть в число избранных, как ты попадаешь и в другие советы. Ты встречаешься с более широким кругом лиц и, если ты хороша, то получаешь приглашения».

Как считают наши респонденты-мужчины, по мере роста количества женщин, занимающих высшие менеджерские позиции, их доля в советах директоров корпораций также будет расти. Однако респондентка, сторонница прихода женщин в советы, высказала противоположное мнение. По ее словам, «женщины в гневе», доля женщин в составе совета колеблется (в зависимости от исследования и страны) от 8 до 12% и почти не изменилась за последние десять лет. Как считают многие информированные респондентки, несмотря на все шаблонные заявления о необходимости расширять представительство женщин в советах, мало что меняется. Качественные данные этого исследования в целом подтверждают эти подозрения, а именно, что практика рекрутирования новых членов и взгляды членов советов-мужчин остаются практически неизменными.

В советах, которые мы изучали, самыми желанными членами оставались опытные представители топ-менеджмента. При этом высказывалось мнение, что поскольку сокращается среднее количество советов, в которых может состоять действующий генеральный директор, возникнет необходимость привлекать новых членов с других уровней внутри организаций и из корпоративного сектора в целом. Тем самым, в число кандидатов войдут лица, работающие в юридических, аудиторских и консалтинговых компаниях, а также представители науки и общественности. Однако имеющиеся данные свидетельствуют, что такое расширение сообщества потенциальных членов пока не произошло' или идет темпами, которые не устраивают некоторых действующих членов советов, о чем свидетельствуют приведенные ниже цитаты.

### ***Мнения членов советов об их составе***

«Членство в совете — привилегия старейшин» — член совета директоров

«Это все еще мир белых протестантов англо-саксонского происхождения. Посмотрите на... Клуб» — член совета директоров

«Членам совета нравится встречаться с себе подобными, которые учились в том же университете, посещали тот же клуб и имели общих друзей» — член совета директоров

«Ты проявляешь должную заботливость, но членом совета ты становишься, потому что так говорит или этого просит один из старейших членов. Это — сеть бывших однокашников» — член совета директоров

«Есть определенная манера, как белые протестанты англо-саксонского происхождения реагируют на приглашение в состав совета. Им нравится, когда человек, делающий предложение, жужжит о том, как замечательно будет работать вместе с ними, и никогда не спрашивает о деньгах» — член совета директоров

«Худшее — это пригласить кого-то в совет, где кандидат не обладает опытом и не в состоянии вносить вклад. Поэтому нужны разнообразие и компетентность, разнообразие в определенном контексте» — член совета директоров

«В совете должны быть члены разного возраста, пола, обладающие разным опытом и биографиями, т.е. разнообразие, а не кумовство и взаимная поддержка. Гомогенные советы стимулируют отсутствие воображения, веру в то, что земля — плоская» — член совета директоров

«Члены совета должны быть знакомы с реальной жизнью... Членство в совете не должно быть работой с полной занятостью» — член совета директоров

«[Директор X] и [директор Y] — талантливые ребята, но что они сделали? Доводилось ли им оправдывать зарплату?» — член совета директоров

«Займитесь составом вашего совета. Если туда входят ваши поставщики, инвестиционные банкиры или юристы, вы никогда не сможете обратиться к другой юридической фирме, инвестиционному банкиру или поставщику... Также не нужно, чтобы все чле-

ны совета были действующими генеральными директорами... Навыки членов совета—в сфере финансов, маркетинга и т. д. — должны отвечать положению в компании и отрасли» — председатель совета директоров

«У нас возникают сложности с подбором новых членов по трем причинам. Во-первых, количество внешних советов, в которых состоят генеральные директора, сократилось с 4,2 до 1,6. Мы больше не ищем генеральных директоров. Во-вторых, глобализация требует [иностраных членов совета]. Однако [привлечь] кого-то из Европы и... особенно из Азии [очень трудно], учитывая расстояния, культуру и время в пути. В-третьих, ответственность членов советов [заставляет многих с осторожностью относиться] к вступлению. Обязательства [члена совета] выросли очень серьезно» — член совета директоров

«Женщины входят в состав совета, потому что носят платья» — генеральный директор

«В стране всего 20 женщин, которые готовы к работе в совете» — председатель совета директоров

«Женщины, финансовые директора и старшие партнеры... Они бесполезны. Они ничего не знают о бизнесе» — член совета директоров

«Женщины попадают в состав совета, но если бы работу выполнял мужчина и делал ее так плохо, его бы выгнали, а женщину — нет» — член совета директоров

«Я должен признать, что она очень привлекательна, хотя, возможно, мой комментарий был бы более уместен в 50-е годы прошлого века» — председатель совета директоров на заседании совета, где присутствовали только мужчины

«Большинство советов предпочитают действующих или бывших генеральных директоров. Доля женщин среди последних составляет порядка 0,5%... Советы ищут лиц с опытом работы топ-менеджером, а среди женщин таких немного. Это очень небольшая группа» — член совета директоров

«Пул членов совета достаточно широк» — специалист по привлечению новых членов

«"Пожилый генеральный директор, обладающий большим опытом". Эти критерии означают мужчин. Фокусирование на тех, кто работает на высшем уровне, а не на специалистов по корпоративной коммуникации, праву, бухгалтерскому учету, потребительскому маркетингу... Нужно спускаться на уровень ниже» — председатель совета директоров

«Я здесь потому, что со всеми знаком. Деловые люди не любят сюрпризы. Женщин [в составе советов] всего 6%, потому что они не имеют знакомств. Здесь действует невероятное кумовство» — член совета директоров

«Для женщин — членов советов никаких улучшений нет. Корпоративная культура не меняется. Все безопасно и скучно. ...Мужчины и женщины — это разные расы» — член совета директоров

«Они не слушают меня, потому что я женщина. Скажем, на заседании я обращаю их внимание на определенный момент. Двумя-тремя комментариями спустя эту же идею высказывает мужчина. Догадаетесь, что происходит? Автором идеи все считают его!» — член совета директоров

«Дело не в комфорте, а в дискомфорте. Если я задаю вопрос, менеджмент спрашивает: "А где доказательства?" К нам относятся как к идиоткам, потому что мы — жен-

щины. Это замалчивание — отношение как к недоумкам. Нам нужно быть еще сильнее. Во всех советах, в состав которых я вхожу, есть женщины и ко всем относятся одинаково. И мне кажется, это — риск. Это ставит людей в неловкое положение, общее для всех, и в этом проблема. Тебе кажется неудобным задать вопрос, поэтому ты задаешь меньше вопросов. Это... очень дискомфортно» — член совета директоров

«Генеральные директора ищут себе подобных. Женщинам предстоит научиться играть эту роль. Иногда я высказывала свое мнение слишком прямо. Мне пришлось научиться, как "говорить" что-то... Я всегда была единственной женщиной, но я росла в окружении мужчин. Они думают и поступают иначе. На это уходит время, им приходится учиться определенному языку. Это "мужское/женское" двуязычие с огромными отличиями. Важно не только то, что ты говоришь, но и то, как ты это делаешь, потому что люди могут не услышать идею. Дело в подходе. Вы же не оденете шорты на званый ужин» — член совета директоров)

«Стиль женщин очень прямой и открытый. Однокашники предпочитают другой стиль. Поскольку число женщин в советах растет, стиль поведения членов советов изменится. Это — хорошо» — член совета директоров

Многим советам удалось найти «независимых членов» без пересмотра своих рекрутинговых моделей. Привлечение новых членов по-прежнему по большей части предполагает, что председатель или генеральный директор спрашивают у действующих членов, кого те знают в данной сфере или отрасли, кто известен и может стать «независимым» членом. На самом деле, создается впечатление, что «репутация у коллег» во многих случаях считается показателем независимости члена совета или, по крайней мере, того, насколько независимым его будут считать регулирующие органы и общественность. Это способствовало большему привлечению бывших политиков в советы благодаря их высокому реноме, что вызвало как позитивную, так и негативную реакцию среди действующих членов.

По сути, такие критерии, как репутация и знакомства, в нескольких из проанализированных нами советов были важнее для избрания, чем независимость и компетентность. Как и предполагалось, действующие члены советов предпочитали кандидатов из людей своего круга, а не незнакомцев, какими бы компетентными и подходящими те ни были. Как ответил на вопрос о советах один акционер, реально никаких изменений не произошло: совет — это «группа, элитарная группа, выбирающая себе подобных, словно... это симфония».

Преобладание этих двух критериев — репутация и знакомства — в отборе новых членов означает, что кандидаты по-прежнему происходят из одной социальной, политической, экономической и культурной среды, как и ранее, т. е. среды действующих членов. Поэтому не надо удивляться, что изученные нами советы директоров состояли преимущественно из «пожилых



белых мужчин» со сходными биографиями. В целом, в советах наблюдалось весьма незначительное разнообразие (скажем, в отношении пола, расы, возраста, профессии и т.д.). Никаких существенных изменений не произошло. Очевидно, что в ряде случаев предпочтение определенных членов влечет за собой практику намеренной и невольной дискриминации в зале заседаний, особенно в отношении женщин.

## ЧТО ВСЕ ЭТО ЗНАЧИТ?

Все исследования, как бы мало их ни было, показывают, что структурные характеристики совета (количество внешних и независимых членов, разделение ролей председателя и генерального директора, независимость членов совета и т.д.) практически не влияют на общую эффективность компании, если последняя оценивается с точки зрения финансовых результатов корпорации. Так же нет никаких оснований считать, что эти факторы каким-либо образом влияют на способность совета лучше выполнять функцию мониторинга.

Итак, хотя данные весьма противоречивы, создается впечатление, что за последнее время требование о независимости большинства членов совета номинально изменило структуру советов в сторону увеличения количества внешних членов, но весьма слабо повлияло на характерные признаки членов совета. На самом деле, есть основания (высказываемые мнения, наблюдения и т.д.) считать, что все эти перемены не способствовали реальной независимости внутри советов.

Более того, поскольку невозможно узнать, что бы случилось в отсутствие регулирования, нельзя определить, способствовали ли эти меры повышению эффективности советов в мониторинге корпоративного управления. Известно, что некоторые советы, четко соблюдавшие новые требования, не слыш-



Рис. 5.1. Структура совета и финансовая эффективность компании

ком радовали результатами своих акционеров. Nortel Networks дает прекрасный пример совета, который отвечал всем формальным требованиям, но три раза был уличен в искажении финансовой отчетности. Таких примеров множество. Не составляет труда найти компании, соблюдавшие рекомендации (якобы призванные улучшить мониторинг менеджмента) и все равно нарушавшие законы и действующие нормы.

Такой же вывод можно сделать в отношении эффективности компаний, где позиции председателя совета и генерального директора были разделены. Почти нет эмпирических свидетельств того, что изменения оказали существенное влияние на финансовые результаты компаний.

Наконец, самое важное. Данные, какими бы ограниченными они ни были, четко показывают, что все изменения в регулировании не повысили прибыль акционеров или номинальную стоимость корпорации. Нет никаких убедительных свидетельств того, что большее количество внешних членов, разделение ролей председателя совета и генерального директора или сокращение количественного состава совета прямо влияют на эффективность совета с точки зрения прибыльности компании. Хотя данные не бесспорные, и регулирование структуры совета может быть необходимо, чтобы совет осуществлял эффективный мониторинг деятельности корпорации, но для обеспечения их эффективной работы в интересах акционеров этот фактор менее важен, чем «процессы в совете».

Мы очень мало знаем об этом. С учетом огромного количества работ по корпоративному управлению, опубликованных различными официальными комиссиями и консультативными органами, учеными и коммерческими и некоммерческими исследовательскими центрами, просто невероятно, как мало известно *о том, как в действительности функционируют советы, что делает одни из них более эффективными, чем другие*. При этом выяснение того, «как работает совет», может иметь огромное практическое значение для управления корпорациями. Если это выяснить, то председатели, комитеты по назначениям, отдельные члены при формировании совета или его пополнении, регулирующие органы в процессе рассмотрения нормативных актов смогут создавать лучшие советы, обратившись к другим факторам, кроме структуры.

# Эффективный совет: не форма, а функции

Не менее важна динамика советов как социальных систем, где характер лидерства, индивидуальные ценности, процесс принятия решений, управление конфликтами и стратегическое мышление реально определяют управление компанией. Можно ли доверять коллегам по совету? Предоставляет ли менеджмент всю информацию? Достаточно ли времени на подробное изучение и обсуждение материалов? Поощряются ли разногласия? Насколько хорошо подготовлены люди? Позволяет ли менеджмент оспаривать его позиции? Какова ответственность членов совета за свою подготовленность и принятие решения? Как проводится оценка, чтобы члены совета могли узнавать о своих недостатках и совершенствоваться?

*Джеффри Сонненфельд<sup>1</sup>*

Структура в ущерб содержанию: комитет отмечает, что многие советы позитивно откликнулись на отчет. Однако есть опасения, что реакция некоторых корпораций в большей степени касалась структуры и процедур, нежели сущности. Содержащееся в отчете руководство рекомендует структуры управленческих систем, обеспечивающие независимость советов директоров от менеджмента... советы, которые последуют данному руководству, могут добиться структурной независимости, но обеспечение подобной структуры — лишь часть проблемы. Советы также должны работать независимо.

*Фондовая биржа Торонто и  
Институт корпоративных директоров<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Sonnenfeld, Jeffrey A. Good Governance and the Misleading Myths of Bad Metrics // *Academy of Management. Executive* 18:1 (2004): 112.

<sup>2</sup> Исходный Комитет по корпоративному управлению в Канаде Фондовой биржи Торонто 1994 г. был вновь создан в 2000 г. и 10 июля того же года высказал подобное заключение в разделе «Структура в ущерб содержанию» (р. 1) пресс-релиза, озаглавленного «Состояние корпоративного управления в Канаде» (The State of Corporate Governance in Canada).

Ключом к лучшему корпоративному управлению могут быть рабочие отношения между советом и руководством, социальная динамика взаимодействий внутри совета, а также компетентность, добросовестность и конструктивное участие членов совета.

*Дэвид Нэдлер\**

Публичные корпорации не учреждаются только ради создания компании. Это делается в расчете на то, что они в рамках закона и допустимого социального поведения станут зарабатывать деньги для акционеров либо путем выплаты достаточных процентов на инвестированный акционерами капитал, либо путем повышения номинальной стоимости инвестиций. И хотя советы директоров, действительно, выполняют важную «контрольную функцию» для акционеров, мало кто станет спорить, что самая важная задача совета — обеспечение такой работы корпорации, чтобы «акционерный» капитал, как минимум, сохранялся, а лучше увеличивался. Одним словом, по определению эффективный совет сохраняет и преумножает акционерную стоимость. Если этого не происходит, в лучшем случае он будет отправлен в отставку, а в худшем — корпорация потерпит крах и активы акционеров будут уничтожены.

Принципиальная разница между «эффективным» и «структурированным» советом заключается в том, что первый оценивается по тому, насколько хорошо он справляется со своей задачей обеспечивать высокую доходность для акционеров. «Структурированный» совет оценивается не по эффективности, а формально. Поскольку назначение корпорации в том, чтобы приносить деньги владельцам без ущерба для прав других заинтересованных сторон, необходимым условием эффективного корпоративного управления становится наличие у руля предприятия «эффективного совета директоров», а не просто органа, обладающего определенной структурой<sup>2</sup>. Соответственно, акционеры, члены совета директоров, регулирующие органы, председатели советов — все, кого интересует современное корпоративное управление, — должны задаваться вопросом: «Какие условия необходимы, чтобы совет директоров мог работать таким образом, чтобы корпорация была достаточно рентабельной для акционеров?» Или, другими словами: «Каковы характерные черты эффективного совета?»

У большинства советов директоров получается (хотя в разной степени) выполнять свои фидуциарные, контрольные, стратегические и управленческие задачи, за которые они несут ответственность. Но у многих это не получается. К сожалению, очень мало исследований и нет моделей, осно-

<sup>1</sup> Nadler, David A. Business Better Boards // *Harvard Business Review* 82:5 (2004): 102.

<sup>2</sup> Нужно помнить, что еще предстоит проверить предположение о том, насколько «эффективные советы», как они определены в данной книге, позитивно влияют на эффективность компании.

ванных на реальном наблюдении за внутренней работой советов, которые объясняли бы, почему одни советы очень успешны, другие добиваются умеренных результатов, а третьи терпят крах. Иными словами, у нас нет моделей, которые позволяли бы предсказывать перспективы корпорации исходя из того, как работает ее совет директоров<sup>1</sup>.

Тем не менее можно создать подобную модель — модель эффективности совета — с учетом условий, необходимых для обеспечения лучшего управления, оцениваемого по финансовым результатам предприятия. Одним словом, применимая модель эффективности совета должна объяснять соотношение между корпоративным управлением и эффективностью компании. Такая модель существенно упростила бы жизнь регулирующим органам, председателям и членам советов. Сопоставив практику с моделью, они смогли бы говорить, насколько принципы формирования данного совета и методы управления им позволяют ему успешно выполнять свои функции. В идеале, совет, обладающий всеми ключевыми характерными чертами модели, будет функционировать хорошо; а совет, не обладающий ими, — нет.

При этом судьба корпорации зависит от множества иных факторов, помимо того, как ею управляют. Внешние факторы, которые компания не способна контролировать (война, природные бедствия, мошенничество, экономические спады, технологические инновации, внезапная смерть выдающегося руководителя и т.п.), могут привести к гибели наилучшим образом управляемой организации. Более того, ни одна модель не может гарантировать, что совет всегда будет обладать достаточной информацией для принятия грамотных решений и никогда не ошибется в данном процессе<sup>2</sup>. Тем не менее чаще всего корпорации терпят крах или не реализуют свой потенциал полностью, потому что они плохо управляются, а это обычно происходит потому, что у них плохой совет директоров. Существует давняя поговорка, что не корпорации оказываются банкротами, а их советы директоров. Знание, как функционируют советы — как они принимают решения, а не какова их структура, — вполне может оказаться ключом к пониманию соотношения между корпоративным управлением и эффективностью компании.

## ПОИСК «МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕТА»

Идея эффективного совета основана на предположении, что главное в корпоративном управлении — решения, принимаемые небольшой группой.

<sup>1</sup> Цель создания модели — помочь разработать теорию, что позволит предсказывать результаты.

<sup>2</sup> Члены советов директоров защищены «правилом делового суждения» от юридического преследования за совершенные ошибки при условии, что действия, впоследствии оказавшиеся ошибочными, совершаются на основании корректного делового суждения. См. главу 1.

То, как советы организуют принятие решений и реально принимают их, можно обозначить понятием «процесс в совете». Это название точно передает главное в деятельности совета — принятие решений.

Традиционно считалось, что способность совета выполнять свои обязанности, принимая обоснованные решения, основана на одном принципиальном факторе— структуре совета, что подразумевает и его состав<sup>1</sup>. Понимание структуры совета предположительно было достаточным основанием для рекомендаций и регулирования, необходимых для обеспечения эффективного корпоративного управления. Тем не менее, хотя структура совета важна и при создании эффективного совета ее нужно учитывать, но чтобы сделать деятельность совета эффективной, одной структуры недостаточно, так как она не учитывает компетентность отдельных членов совета и то, как они принимают решения, — возможно, главное, что делают советы (рис. 6.1). Соответственно, для полного понимания сущности советов нужно добавить в модель эффективности состав

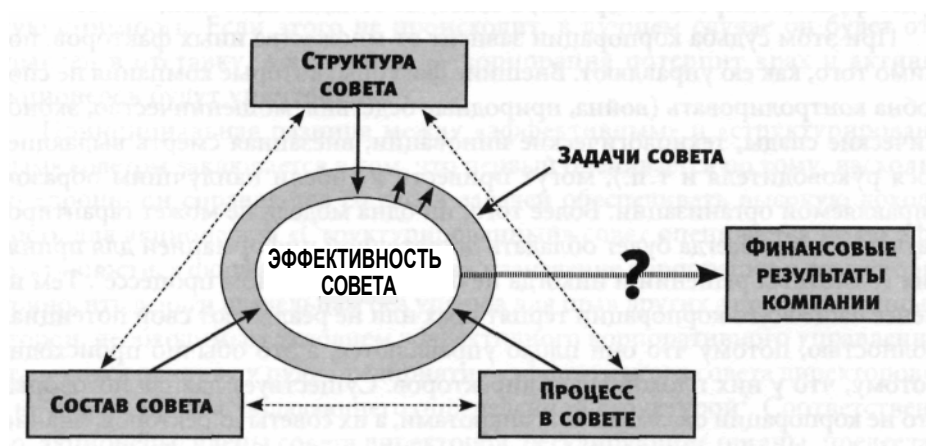


Рис. 6.1. Модель эффективности совета

<sup>1</sup> Понятие «структура совета» традиционно означает три явления: 1) руководство советом, т. е. председатель, не связанный с руководством компании, или совмещение должностей председателя совета и генерального директора (иногда называется «дублированием генерального директора»); 2) наполнение совета, т. е. число и доля внешних (независимых) членов совета по сравнению с инсайдерами; 3) размер совета. «Наполнение совета означает разделение на инсайдеров и внешних членов совета и традиционно выражается как доля внешних директоров (кто непосредственно не участвует в организации) в составе совета». Подробнее см.: С. М. Daily and D. R. Dalton. Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications // *Entrepreneurship Theory and Practice* (Spring 1993): 69. Напротив, «состав» совета в отличие от его «наполнения» как часть модели эффективности совета, предлагаемой в данной работе, предусматривает особую компетентность отдельного члена совета. См., например, Матричные расчеты компетентности в главе 10.

совета и «процесс в совете». Эффективность совета по части соблюдения им своих обязательств зависит от трех факторов: структуры совета, состава совета и «процесса в совете».

Вряд ли кто-то ставит под сомнение, что лидерские качества председателя совета, характер взаимоотношений между советом и менеджментом, работа совета и процесс принятия решений, «человеческий фактор» в принятии решений советом; «совместимость» отдельных членов совета как команды, принимающей решения, должны иметь огромное значение как факторы, определяющие работу советов. Есть основания полагать (и это подтверждают исследования — см. главу 7), что поведение членов совета *и сочетание их поведенческих характеристик существенно влияют на принятие решений членами совета, а также на эффективность управления корпорацией.*

## «ПРОЦЕСС В СОВЕТЕ»

Советы директоров, как большинство любых групп, состоят из разных людей, модели поведения которых различаются. Некоторые члены советов (хочется надеяться, что большинство) прибывают на заседание, будучи полностью в курсе основных решений, которые предстоит принять совету, и готовыми обоснованно и четко доказывать определенные тезисы. Некоторые члены советов не выступают на заседаниях или не участвуют в процессе принятия решений, потому что опасаются продемонстрировать недостаток знаний по данной теме и оконфузиться перед коллегами. Третьи молчат, потому что считают, что другой член совета уже ясно выразил их мнение, или не хотят подвергать сомнению идеи и представления предполагаемого эксперта, или вступать в спор с владельцем контрольного пакета. Наконец, кто-то не участвует просто из-за отсутствия интереса. Есть и такие, кто поступает наоборот — они выступают, не имея особых знаний, никогда не боятся оказаться в неловком положении и игнорируют мнение экспертов.

Что верно для членов совета по отдельности, то характерно и для действий советов в целом. Иногда решения совета являются результатом «группового мышления» членов совета<sup>1</sup>. Иногда они принимаются в силу предполагаемой необходимости прийти к консенсусу по вопросу, или нежелания членов совета искать мнения, отличные от высказываемого менеджментом, или больших затрат времени и средств на данную программу действий (фено-

<sup>1</sup> «Групповое мышление» — ситуация, когда «поиск согласия в сплоченной группе преобладает над реалистичной оценкой альтернативных программ действия» — см.: I. L. Janis. Groupthink // *Psychology Today* (November 1971). Согласно Джанису, восемь признаков группового мышления — это чувство неуязвимости, рационализм, нравственность, стереотипы, давление, самоцензура, единогласие и «жандармы» умов.

мен безвозвратных издержек)', или заботы о мнении общественности, или эткровенного незнания, как поступить. Одним словом, советы директоров могут быть очень неэффективными или, напротив, весьма эффективными в принятии решений по разным причинам.

В процессе своей деятельности советы принимают тысячи решений. Некоторые из них носят рутинный характер и не вызывают противоречий, другие существенно влияют на успех и даже возможный крах компании. Порой серьезные решения обусловлены факторами, которые совет не может контролировать, но большинство решений принимается в сравнительно стабильных условиях работы предприятия.

Пусть на решения влияет количество и качество информации, с которой приходится работать советам, но наблюдение 21 совета и комитета в режиме реального времени, опыт более 30 советов и интервью почти с 200 действующими членами советов подталкивают к логичному выводу, что одним из важнейших факторов, определяющих эффективность совета (как принимаются решения), является взаимодействие членов совета между собой, г. е. насколько сочетаются и дополняют личные качества, компетентность и гип поведения членов совета<sup>2</sup>.

Эффективный совет директоров, подобно кабинету министров, принимает решения и выступает как единое целое, коллективно. При этом мнения отдельных членов по поводу курса, который следует проводить корпорации, зачастую различаются. Можно считать, что для выработки приемлемого для всех решения, необходимо, чтобы его принимали члены совета с разными гипами поведения. В противном случае будет сложно, или даже невозможно, всесторонне обсудить все вопросы, связанные с принятием решения по сложной проблеме. Подобно тому, как великий экономист Йозеф Шумпетер утверждал, что для работы капиталистической системы в экономике должно присутствовать «творческое разрушение», для работы совета в зале его заседаний должно присутствовать «творческий поиск».

Если все члены совета одинаковы, т.е. они всегда поддерживают все выдвинутые менеджментом предложения, жаркие споры маловероятны. И наоборот, если они находятся в постоянной оппозиции менеджменту, принятие эффективных решений вряд ли возможно. Некоторые рутинные решения принимаются с минимальными разногласиями (если таковые вообще есть), а другие — только после острых, иногда яростных, споров.

В хорошо известном случае с продажей компании один из членов совета активно сопротивлялся условиям продажи, рекомендованным менедж-

<sup>1</sup> «Феномен безвозвратных издержек» также определяется как усиление приверженности к проигрышной программе действий или, иначе говоря, «упорство в безнадежном деле».

<sup>2</sup> Краткое изложение методики сбора данных при посещении заседаний советов — см. в приложении 2.



ментом. Хотя все остальные члены совета приняли позицию менеджера, несогласный директор боролся против предложения столь яростно, что условия сделки были пересмотрены. Хотя продажа все равно состоялась, вследствие действий этого члена совета акционеры продаваемой компании получили гораздо больше за свои акции, чем изначально предлагалось покупателем.

Интересно, что хотя позиция инакомыслящего члена совета изначально не пользовалась поддержкой — никто из остальных членов не был готов голосовать против рекомендации менеджмента продать компанию, когда она впервые была вынесена на рассмотрение совета, — именно благодаря его усилиям акционеры получили за свои акции значительно больше. Если бы все члены совета компании-продавца вели себя одинаково, совет не смог бы максимизировать акционерную стоимость. Необходим баланс между теми, кто принимает решения, т. е. членами совета, чтобы обеспечить детальное обсуждение всех вопросов, связанных с принимаемыми решениями.

### ***Мнения членов совета об эффективных советах директоров***

«Одна из самых важных ролей — задавать тон и цели менеджмента компании, который доводит до сведения организации пожелания совета, его ценностные установки и задачи. То, как совет хочет реагировать на ожидания и аудиторию, особенно при появлении нового генерального директора. Это не просто прибыль на акцию. Генеральный директор должен обладать реальными ценностями. Совет должен иметь четкие ожидания в отношении добросовестности руководства корпорации, стандартов и того, каким совет хочет видеть управление компанией» — член совета директоров

«Это подход системы сбалансированных показателей. Заинтересованные стороны — это не независимые интересы. Эффективное управление заинтересованными сторонами помогает обеспечить создание акционерной стоимости» — председатель совета директоров и генеральный директор

«Акционеры по-прежнему на первом месте, но следует учитывать интересы потребителей, кредиторов, сообществ, правительств... Следует также быть осторожными с персоналом, но акционеры — на первом месте» — член совета директоров

«Эффективность совета? Мы пытаемся разработать строгие критерии. Их довольно много. Мы ищем общие характеристики. Размер советов уменьшается. Участвует ли совет в стратегическом планировании? Обладает ли он эффективными комитетами? Это важно. Инвестируют ли члены совета в компанию? Есть ли согласование интересов на более широком рынке, чем просто акционеры? Есть ли отдельный председатель совета? Однако мы не слишком усердствуем... Процесс в совете трудно выстроить извне. Процесс в совете должен создавать стоимость. Этого трудно добиться напрямую, поэтому мы используем косвенные средства» — акционер, член совета директоров

Действительно, совет не может работать, т. е. принимать хорошие решения, если в нем нет членов, которые благодаря своему авторитету, лидерским способностям и навыкам межличностной коммуникации способны убедить других членов совета и менеджмент в правильности своей точки зрения или программы действий. В то же время, совет не может работать, если в нем нет членов, способных находить общее в различных точках зрения и достигать консенсуса<sup>1</sup>.

Короче говоря, неуловимое понятие «отношений внутри группы» определяет эффективность управления предприятием. Это совсем неудивительно. Хорошо известно, что «командам-победительницам» нужно обладать «правильным составом», при котором члены совета и менеджмент поддерживают и уважают друг друга. К сожалению, хотя всем известно, как это важно для успеха, определить «правильный состав», не говоря уже о его создании, очень трудно. Как указал большой специалист<sup>2</sup> из сферы, весьма далекой от корпоративного управления: «Отношения внутри коллектива — забавная штука. Играя с ними, ты сильно рискуешь. Я отлично помню, как поступал в 80-е годы Глен Сатер<sup>3</sup>. Он привозил 50 или 55 человек в тренировочный лагерь "Эдмонтон Ойлерс" и произносил перед ними речь. Это никогда не была стандартная речь главного тренера, где они говорят "Все позиции у нас открыты". Только не Глен. Он говорил: "Я не собираюсь вам врать. Возможно, в команде есть две свободные позиции. Возможно, всего одна. И каждый из вас может принести что-то свое. Я понятия не имею, кто из вас это будет, но кем бы он ни был, это будет кто-то, кто вписывается в коллектив. Я ищу игрока, который соединит все воедино". По сути, это лучшее известное мне описание отношений внутри группы. Это что-то, чего удалось достичь "Нью-Йорк Янкис" и осталось недостижимым для "Балтимор Ориолс". Оба клуба потратили большие средства, но чемпионом удалось стать только одному»<sup>4</sup>.

Можно ли распространить эту аналогию с отношениями внутри группы на зал заседаний совета? Многие опытные члены советов и наблюдатели за корпоративной сценой считают, что да. Один проницательный наблюдатель отмечает: «Трудно установить, что делает одну группу людей эффективной командой, а другую, состоящую из столь же талантливых людей, превращает в нефункциональную. Для хорошо работающих, успешных команд обычно характерны отношения, которые нельзя выразить количественно. Похоже, в них возникает цепная реакция, когда одно ценное качество надстраи-

<sup>1</sup> Подробное обсуждение различных категорий членов советов см. в главах 8 и 9.

<sup>2</sup> Уэйн Грецки долгие годы был суперзвездой Национальной хоккейной лиги.

<sup>3</sup> Глен Сатер был главным тренером «Эдмонтон Ойлерс», очень успешной команды Национальной хоккейной лиги.

<sup>4</sup> Wayne Gretzky. Don't Bet the Bank on Rich Rosters // *National Past* (April 1, 2000): A17.

вается на другое. Между членами группы возникает взаимное уважение. Поскольку они уважают друг друга, между ними возникает доверие. Доверяя друг другу, они делятся неприятной информацией. Так как все обладают одинаковой и достаточно неполной информацией, они могут обоснованно спорить друг с другом. Раз энергичный обмен мнениями становится нормой, члены совета учатся менять свою точку зрения, если им задают обоснованные вопросы»<sup>1</sup>.

Некоторые наши респонденты из числа членов советов сообщили, что создание правильных отношений — самая важная предпосылка формирования эффективного совета.

Как ни сложно устанавливать правильные отношения, создается впечатление, что существует ряд базовых условий, которые необходимы для этого: взаимное уважение между членами совета директоров и менеджментом, открытый обмен информацией, доверие, серьезное и активное обсуждение вопросов. Возможно, сочетание членов совета с разными типами поведения необходимо для создания таких отношений внутри совета, которые обеспечивают эффективное принятие решений.

#### ***Мнения членов советов о значении «процесса в совете»***

«Это как создание хоккейной команды с разными позициями. Каково оптимальное сочетание людей и навыков?» — член совета директоров

«Совет — это отношения, люди. Корпоративное управление — это поведение в организации и создание эффективной команды» — член совета директоров

«Если нет правильных людей, это не работает. Это качество, компетентность и отношения между людьми, отношения, которые ведут к правильным решениям» — член совета директоров

«Советы полностью уникальны. По отдельности их члены бессильны. Как группа они обладают огромным потенциалом...» — профессиональный консультант

«Групповое мышление — одна из основных проблем, с которой сталкиваются советы» — член совета директоров

## **СТРУКТУРА И СОСТАВ СОВЕТА**

Основу эффективного совета, как и традиционного структурного, должны составлять независимые члены. Такой совет должен быть соответствующего размера и иметь сильных лидеров (см. главу 4). Кроме того, есть еще две

<sup>1</sup> Sonnenfeld. "What Makes Great Boards Great", 109.

дополнительные особенности. Он должен состоять из членов, которые достаточно компетентны, чтобы участвовать в решении определенных проблем, стоящих перед корпорацией, и которые способны работать вместе для принятия эффективных решений. Без подобного *баланса* трудно, или почти невозможно, наладить взаимодействие между членами совета и менеджментом и внутри совета (обеспечить «процесс в совете»), необходимый для общей эффективности принятия решений.

В отличие от традиционного совета, условия эффективного совета в части структуры и состава *не* ограничиваются наличием независимых членов, преобладанием внешних членов и разделением позиций председателя совета и генерального директора. Эффективный совет должен не только иметь подходящий размер и при определенных условиях разделять функции председателя совета и генерального директора, но и быть коллективом людей, вместе обладающих компетенцией, необходимой для выполнения обязанностей совета, поведенческими характеристиками, обеспечивающими эффективное принятие решений, а также соблюдать все нормативные требования той юрисдикции, где зарегистрирована корпорация. Это требует не только хорошо разработанного процесса отбора и назначения квалифицированных членов совета, но и не менее качественного процесса их смещения, если они не отвечают потребностям совета.

#### Степень соответствия и «парадокс независимости»

Последнее требование — соблюдение всех нормативных требований — обычно предполагает, что некоторые члены совета могут пройти некий тест на независимость. Что интересно, обеспечить независимость части членов совета не так просто, как кажется на первый взгляд. Конечно, конфликты, вытекающие из личных и семейных отношений, предыдущего опыта работы, принадлежности к поставщику профессиональных услуг или роли потребителя корпорации и т. п., легко выявить и разрешить. С другой стороны, стремление к длительному членству в совете, непрозрачность платы за консалтинговые услуги и/или опционов на покупку акций, а также удовольствия, связанные с престижностью членства в определенном совете, обнаружить сложнее. Реальная независимость плохо поддается определению, измерению и регулированию, поскольку многое из того, что наносит ей ущерб, можно заметить только при непосредственном наблюдении и опросе членов совета, работавших совместно с одним из коллег.

На самом деле, наблюдение в режиме реального времени за некоторыми членами совета во время заседаний показывает, что не всегда независимость членов совета совпадает с ее пониманием общественностью или определе-

нием регулирующих органов. Иными словами, хотя член совета может считаться и признаваться независимым, он необязательно будет вести себя независимо в зале заседаний<sup>1</sup>.

При подготовке данного исследования мы наблюдали, как внутренние члены совета (инсайдеры) критиковали генерального директора, высказывали свое мнение и голосовали независимо, хотя имел место конфликт интересов. Также в нескольких случаях формально независимые члены совета говорили очень мало, не ставили под сомнение позицию генерального директора, не возражали против нее, не проявляли даже минимальную независимость от менеджмента.

Полностью независимые члены совета необязательно будут лучшими или даже хорошими директорами. Причина в том, что они столь далеки от отрасли или бизнеса корпорации, что не способны привнести новую, информированную и актуальную перспективу в зал заседания. Их называют «крайними консерваторами».

### **Компетентные члены совета, стратегия и акционерный капитал**

Чтобы внести весомый вклад, члены эффективного совета должны обладать определенным пониманием роли и обязанностей совета по управлению корпорацией, некоторыми знаниями в области контрольных функций совета, а также непосредственной компетенцией по части стратегий, которым следует компания.

В общем, эффективные члены совета имеют некоторое представление о том, что предполагает эта должность. Они обладают базовым знанием принципов корпоративного управления и законодательства — обязанности проявлять заботливость и сохранять лояльность, фидуциарных обязанностях членов совета и т. д., — или быстро приобретают его. Им также известно о контрольных обязанностях совета, предполагающих оценку достоверности финансовой отчетности и действий руководства компании, и они могут обладать специальными навыками, полезными в данной сфере. В частности, хотя все эффективные члены совета обладают базовыми знаниями в области финансов, важность мониторинга финансовой деятельности корпорации может потребовать ввести в состав совета дипломированного бухгалтера. Члены совета застрахованы от грубых ошибок в деловых суждениях, но не от ошибок в отчетности о финансовом положении предприятия.

Хотя общая компетенция в сфере корпоративного управления и контрольных функций может выступать необходимым условием эффективнос-

<sup>1</sup> Более подробное обсуждение вопросов, касающихся независимости, см. в главе 5.

ти члена совета, ее недостаточно. Эффективный член совета должен также обладать специализированными знаниями, которые дополняют компетентность совета или компенсируют ее недостаток, чтобы совет мог выполнять свои стратегические задачи.

Неудивительно, что подобная компетентность ставится на первый план при подборе членов для «эффективных советов». Компании создаются не ради производства и продажи товаров и услуг, а ради прибыли. В условиях сложных, высококонкурентных рынков постоянно разрабатываются стратегии, варьирующие от очень сложных в крупных международных компаниях до сравнительно простых в меньших по размеру. При выполнении своих функций совет директоров должен участвовать, как минимум, в утверждении, а лучше в разработке стратегий предприятия. В действительности, от формулирования и реализации эффективных стратегий зависит не только изменение акционерной стоимости, но и, в конечном итоге, успех или провал компании.

Контрольная функция совета, сколь бы важной она ни была, подвержена бесконечному регулированию и регламентации. При этом не существует предписаний, которые определяли бы какие-либо характеристики «стратегической функции». Исполнение контрольной функции по своей сути — вопрос выполнения норм, тогда как стратегическая роль носит творческий характер. Вполне может быть, что совместная с руководством компании разработка стратегии — самая важная задача членов совета. Подбор членов, не интересующихся стратегией, — ошибка, которой нужно избегать при создании эффективного совета. Это та сфера, от которой члены совета никогда не должны быть изолированы<sup>1</sup>.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ СОВЕТ: СТРУКТУРА, СОСТАВ, ПРОЦЕСС

Одним словом, в эффективном совете его члены работают как команда, принимающая решения, и отбор новых членов должен производиться исходя из того, насколько их вклад может быть полезен для коллектива. Поиск, удержание и сохранение сочетания членов совета с необходимой компетентностью и нужными для эффективного совета поведенческими характеристиками — очень непростая задача. Чтобы обеспечить это, необходимо наличие:

- полного набора компетенций и поведенческих характеристик, необходимых совету для выполнения своих функций;

Подробно соотношение стратегии и компетентности рассмотрено в главе 10.

- полного набора компетенций и поведенческих характеристик у действующих членов совета;
- разработанного процесса рекрутирования новых членов в совет;
- разработанного процесса смещения членов, более не отвечающих потребностям совета.

Чтобы политика рекрутирования и удержания членов совета была основана на компетентности, а не на выбывании по возрасту, необходимо обеспечить: оценку качеств и стандартов эффективности совета и его действующих членов (по оценкам наших респондентов, последнее характерно только для 5% советов); жесткую зависимость сохранения должности члена совета от этих данных; наличие в совете сильных лидеров. Многие из советов, за которыми мы наблюдали в рамках данного исследования, не отвечают этим требованиям.

Советы, которым это удалось, имели активные комитеты по назначениям с сильными председателями во главе, отчитывавшимися перед всем советом. Эти советы отказывались от принципа репрезентативности в процессе назначения новых членов в пользу оценки, исходя из компетентности. Они очень серьезно подходили к процессу отбора кандидатов в члены совета, пользуясь услугами специализированных рекрутинговых агентств, создавая списки лиц, за которыми ведется наблюдение (куда включались потенциальные кандидаты в совет), проводя подробные интервью и проверяя рекомендации. Они разработали «пакеты информации для потенциальных кандидатов», куда вошли данные о страховании членов совета и топ-менеджеров, об их ответственности, ожидаемых затратах времени, подробные сведения о компании и отрасли и другая информация, которая может потребоваться предполагаемому члену совета. Такой подход отличается от традиционного приглашения в клуб партнера по гольфу большинства действующих членов совета.

#### ***Мнения членов советов о привлечении новых членов, выходе в отставку и компетентности***

«Членам совета кажется, что они занимают свою должность по праву рождения, а не потому, что заслужили ее. Прекращение полномочий связано с достижением определенного возраста, что означает полный крах. Система строится на принципе репрезентативности, а не компетентности. Я в [Компании ABC больше 20 лет] и в течение последних пяти у нас нет нужных людей. Как изменить культуру, сохранить возможность набирать тех, кто тебе нужен, и прекращать работу тех, кто перестал быть необходим, чтобы это было в интересах корпорации, а не отдельных лиц? Естественно, у людей свои ожидания, но нам следует поднимать планку. Необходимо так изменить культуру, чтобы благодаря работе совета отсутствие компетентности стало неприемлемым для корпорации» — член совета директоров

«Совет должен отражать потребности компании в данный момент времени и обладать динамичностью и гибкостью. Советы могут стареть, а люди — выдыхаться. Необходимо ограничивать срок нахождения в совете или привязывать его к оценке эффективности... или развивать понимание, что необходимо для сохранения должности» — член совета директоров

«Сколько советов обладают ежегодным процессом и ротацией, основанными не на посещаемости, а на индивидуальном вкладе, современности, значимости и соответствии компетентности стратегии компании?» — член совета директоров

«Я убежден, что советы планируют преемственность, исходя из политики. Следующим шагом будет связать эффективность и срок нахождения в должности. Нам нужно оценивать людей и установить предельный лимит, скажем, один неэффективный член совета. Возьмем зеленые, желтые и красные карточки для оценки компетентности. У двух членов совета — красные, и это неприемлемо, из-за этого возникают проблемы. Обладает ли ведущий директор мужеством, чтобы предложить члену совета уйти в отставку или не выставлять его на следующий срок? Обычно люди не готовы к такому трудному диалогу... Одна потеря времени» — профессиональный консультант

«Я ни вижу смысла в ограничении срока. Установка возрастного лимита 70 лет и введение срока — механизмы, призванные решить проблему неэффективности. Иначе зачем в 70 лет участвовать и быть? На практике, это потеря для совета [уход эффективных членов по достижении предписанного возраста выхода в отставку], а других нужно гнать, не дожидаясь срока, еще в 66. Сроки придуманы для того, чтобы не связываться с эффективностью» — член совета директоров

«Насколько ведущий директор или председатель совета готов сказать человеку: "Мы хотим, чтобы вы ушли в отставку?" Я не уверен, что советы с этим реально справляются. [Генеральный директор] говорит мне: "Что тут сложного? Я каждый день поступаю так с менеджерами". Но в этой войне я участвовать не хочу» — ведущий директор

«Разговоры о снижении пенсионного возраста, срока занятия должности — все заканчивается тем, что как председатель, не входящий в состав руководства, ...ты хлопаешь по плечу старину Чарли, который не справляется, после того как обсудил все с остальными членами совета, говоришь, что ему не хватает времени, если он молод, или "не выдвигайся на следующий срок". Если я не справляюсь, просто увольте меня. Не надо никаких сроков или возрастов. Это все разговоры в пользу тех, кто не справляется. Я похлопал Чарли по плечу. В общем, это председателю, не связанному с менеджментом, как лидеру совета нужны понимание и готовность быть более откровенным. Именно в этом шанс, а не в назначении ведущего директора. Это — хорошо, лучше, оптимально» — председатель совета директоров

«Мало кто из председателей избавляется от неэффективных членов совета» — член совета директоров

«Я не помню ни одного из примерно 20 советов, где не было бы этой проблемы и им не нужно было бы с ней мириться... Мне пришлось уволить трех членов совета ради общего дела — в двух случаях они были против. Это общая проблема всех советов. Если кто-то говорит, что у них ее нет, это вранье. Европа, Америка, Азия... Я поверю только, когда увижу собственными глазами. Тебе не хочется брать на себя неприятную роль уволить приятного человека, поэтому ты ищешь способы избежать... Те, кого тебе хочется уволить, лавируют и еще более усложняют это» — член совета директоров



«в целом, всем в совете известно, кто не справляется со своими обязанностями. За долгие годы мы провели немало времени вместе. Что нужно, так это лидер, готовый сделать неприятный звонок...» — член совета директоров

Советы, которые следуют лучшим практикам, имеют официальную или неформальную политику, регулирующую срок нахождения в должности. В ней предусмотрены: обязательный срок выхода в отставку (обычно), максимальный срок занятия должности, правила смены основных занятий, предпочтительное местонахождение и явное или скрытое ограничение количества советов, членом которых может быть генеральный директор. Эти правила призваны предотвратить непоследовательное или произвольное отношение к определенным членам совета.

Минус специальной политики ротации в том, что она нередко приводит к нежелательным последствиям. Скажем, эффективный член совета, не отвечающий ее требованиям (например достигший возраста 70 лет, после которого выход в отставку обязателен), вынужден покинуть совет, а тот, кто не справляется со своими обязанностями, но соответствует формальным требованиям, остается. В частности, многие советы, которые мы изучали, имели в своем составе неэффективных членов, которым удавалось оставаться, поскольку усилия и неудобства, связанные с их увольнением, казались чрезмерными, а через год, два (или больше) они должны были уйти в отставку по закону. В сильных советах все обстоит иначе: если директор больше не отвечает потребностям совета, его заменяют.

Процесс отбора не должен строиться на независимости или потребности в членах, несвязанных с менеджментом, хотя должны соблюдаться требования в этой сфере, предусмотренные юрисдикцией, где работает компания. Вместо этого в эффективных советах ротация основана на компетентности и поведенческих характеристиках, которые необходимы, чтобы обеспечить организацию совета, которая позволяет принимать грамотные решения, повышающие эффективность корпорации. Выбор делается так, чтобы «процесс в совете», вероятно, самая важная функция корпоративного управления, был эффективным.

## ЧТО ВСЕ ЭТО ЗНАЧИТ?

Модель эффективного совета была построена на основе изучения работы советов, факторов, влияющих на процесс принятия решений, а не структуры советов. Хотя при данном уровне знаний о корпоративном управлении нельзя сделать окончательные выводы, создается впечатление, что для эффективности совета процесс в нем может быть важнее структуры. Если это

как, то, как свидетельствуют некоторые данные, вполне возможно определить соотношение между эффективностью совета и финансовыми результатами корпорации.

Одним словом, совет директоров, построенный на модели эффективности совета, должен лучше справляться со стоящими перед ним задачами а, тем самым, быть способен добиться соответствующих финансовых результатов для акционеров. Мы не знаем, насколько это так, но считаем это возможным<sup>1</sup>.

Хотя модель эффективного совета может показаться сложной, на самом деле, это не так. Она основана на идее, что именно решения совета директоров определяют эффективность компании, и хотя порядок принятия решений советом зависит от многих факторов, главным условием принятия эффективных решений выступают компетентность и поведенческие характеристики членов совета и то, как они взаимодействуют друг с другом. Этот вывод имеет практическое значение только в том случае, если возможна классификация членов совета по их поведенческим характеристикам. Этому важнейшему вопросу и посвящены следующие главы.

По совпадению, существует отчет о корпоративном управлении и эффективности («журнальное исследование»), где рассматриваются некоторые из советов, с которыми мы работали. Исследование не может быть названо в связи с конфиденциальностью нашей работы. Среди советов, рассмотренных в обоих исследованиях, получившие высокую оценку в журнальном оказались ближе всех к модели эффективности совета, предложенной нами (см. главу 6). Получившие более низкую оценку в журнальном исследовании меньше отвечали нашей модели.

Сравнивая состав эффективных и неэффективных советов, можно сказать, что советы с высоким рейтингом обладали балансом членов совета, который больше напоминал тех, кого мы классифицировали как проводников изменений, миротворцев, наставников, спорщиков и дирижеров. Это может указывать на то, что сочетание поведенческих характеристик совета влияет на эффективность совета. (Эти типы поведения членов совета будут подробно описаны в главах 8 и 9.) Аналогичным образом, члены советов, похожие на контролеров, конформистов, группу поддержки, критиков и опекунов, входили в состав советов, которые получили более низкий рейтинг в журнальном исследовании. Иными словами, эффективные и неэффективные, по определению этого исследования, советы, похоже, были близки к определенным нами идеальным эффективным и неэффективным советам и типам поведения членов совета. Этот анализ, конечно, не окончательный, но служит доказательством того, что создание советов в соответствии с рекомендациями нашей работы повышает уровень корпоративного управления и финансовые результаты деятельности компании.

# Эффективные члены эффективных советов: как создать команду

Если говорить о динамике совета, как можно создать команду, когда у вас всего четыре-шесть заседаний в год? Как развивать взаимопонимание?

*Член совета директоров*

Советы — это тема социальной науки. Тут нужно быть антропологом. Например, у вас двенадцать талантливых людей, но как коллектив совет не справляется, потому что между членами совета не налажен контакт — групповая динамика.

*Член совета директоров*

[С]овет должен работать как единая команда. Эта группа лиц, работающих вместе и совместимых друг с другом... Проще говорить о создании хорошего совета, чем добиться его на практике.

*Член совета директоров*

Почти все работы о советах директоров совершенно обезличены. Если речь не идет о достаточно крупном скандале, то в большинстве рассказов о деятельности корпораций говорится, что «совет директоров» принял то или иное решение. Советы преподносятся как анонимная группа невидимых, но могущественных лиц, которые почти недоступны для внешнего давления или вмешательства. Редко в новостях можно услышать имена кого-то из членов советов. На самом деле, даже не все акционеры знают имена членов советов компаний, которыми владеют.

Что верно в отношении СМИ и общественности, часто верно и для аналитических работ, посвященных советам. Даже в самых серьезных обсуждениях корпоративного управления советы преподносятся как более или

менее гомогенные группы лиц, которых можно разделить на «независимых» или «связанных с руководством» членов. За исключением годовых отчетов компаний, имеющих весьма ограниченный круг читателей, или объявлений о назначении в совет нового члена, мало говорится об индивидах в контексте любого обсуждения совета.

Хотя подобная анонимность членов совета объяснима с учетом обычно низкого интереса к членам советов по сравнению с политиками, актерами и профессиональными спортсменами, в этом есть свои минусы, так как это вольно или невольно предполагает, что компетентность и поведенческие характеристики членов совета компании не особенно важны. Но эти два качества индивидов могут быть самым важными (за исключением честности и добросовестности) факторами, определяющими общую эффективность совета директоров.

Советы директоров — это *небольшие центры принятия решений*, которые коллективно определяют судьбу корпорации, принимая решения. Совет — это не аморфный орган, функционирующий независимо от своих членов. Это группа лиц с определенными личными убеждениями и взглядами, моделями поведения и культурными корнями. Работает совет хорошо и принимает грамотные решения или совет нефункциональный и принимает плохие решения, зависит главным образом от того, как сотрудничают члены совета. Это, в свою очередь, в немалой степени зависит от сочетания поведенческих характеристик различных членов совета. Такое сочетание становится ключом к неизвестному элементу эффективности совета — процессу или, если использовать множественное число, процессам<sup>1</sup>. Чаще всего, судьба компании зависит от людей.

## ЭФФЕКТИВНЫЕ ЧЛЕНЫ И ЭФФЕКТИВНЫЕ СОВЕТЫ

Как указывалось в предыдущей главе, эффективный совет требует соответствующей структуры, состава и процесса. Характерные черты первого фактора хорошо известны. Второй фактор — состав совета, включая значение компетентности в подборе членов совета, — был упомянут в предыдущей главе и будет подробно рассмотрен в главе 10. Что касается третьего фактора — процесса, то он требует изучения. Возможно, это самый важный фак-

<sup>1</sup> Это неизвестно, но вероятно. Долгое время специалисты по корпоративному управлению утверждали, что развитие корпораций зависит от принятия решений советом директоров. В то же время, обычно признается, что много об этом процессе узнать невозможно, поскольку трудно выяснить, как совет принимает решения.

тор, поскольку касается того, как совет принимает решения, т.е. одной из главных составляющих деятельности совета.

Поскольку решения принимаются людьми, те, кто входит в состав совета — его члены, и их поведенческие характеристики, плюс то, как они взаимодействуют друг с другом, определяют процесс принятия решений. Поэтому эффективность совета тесно связана с поведенческими характеристиками его членов (рис. 7.1).



**Рис. 7.1.** Взаимосвязь эффективности членов совета и совета в целом

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЧЛЕНОВ СОВЕТА

Три фактора определяют, получится ли из человека эффективный член эффективного совета директоров: независимость мышления, компетентность и поведенческие характеристики. Как показано на рис. 7.1, каждый фактор имеет отношение к определенной части модели эффективности совета — независимость связана со структурой совета, компетентность — с членством в совете, а поведение членов совета с процессом.

Довольно много известно о качествах, необходимых для признания членов совета независимыми<sup>1</sup>. Менее известно о том, насколько компетентными они должны быть, чтобы эффективно работать в составе совета. Также почти ничего не известно о поведенческих характеристиках членов совета. Этот пробел имеет принципиальное значение, поскольку именно сочетание членов совета с различными поведенческими характеристиками создает «отношения внутри совета», гарантирующие эффективность его

См. главы 4 и 5.

процессов. В свою очередь эффективность совета зависит, главным образом, от степени успешности его процессов.

Соответственно, чтобы создать эффективный совет, помимо сведений о независимости и компетентности определенных членов, необходимо представлять их поведенческие характеристики, чтобы развивались отношения внутри коллектива, которые необходимы для принятия эффективных решений<sup>1</sup>. Грамотные или неграмотные с точки зрения финансовой эффективности решения принимает совет, может зависеть от того, как отдельные члены совета сотрудничают друг с другом, чтобы определить, как (в самом широком смысле) управлять компанией в интересах акционеров.

## ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ЭФФЕКТИВНЫЙ ЧЛЕН СОВЕТА

Все, кто когда-либо входил в состав любой группы, которой поручено принимать решения, знают, что существует множество вариантов поведения ее членов: некоторые агрессивны, другие — пассивны; одни всегда готовы к заседанию, другие — нет; кто-то стремится найти способы решить проблемы, а кто-то использует любой повод, чтобы отложить решение. Внимательному наблюдателю достаточно нескольких заседаний, чтобы предсказать, как данное лицо будет реагировать на определенный вопрос или ситуацию.

Советы директоров почти не отличаются от других малых групп, но поскольку они встречаются при закрытых дверях, все, что известно о том, как они принимают решения, основано на откровениях и воспоминаниях отдельных членов советов, которым доводилось входить в состав примерно дюжины советов<sup>2</sup>, и историй войн, следующих за титанической борьбой в совете, успехами или провалами. Исторически мы никогда не обладали объемом доступных данных, достаточным для ответа на вопрос: «Существуют ли такие особенности поведения членов совета на заседаниях, которые можно определить и классифицировать и которые влияют на способность совета принимать решения?»

«Отношения внутри совета» определяют процесс принятия решений, а зависят от людей. См. главу 6.

<sup>2</sup> За последние годы некоторые члены советов написали книги о своем опыте работы, где дают ценную информацию о деятельности советов. Поскольку эти работы написаны непосредственными участниками деятельности совета, а не основаны на беспристрастном наблюдении и анализе, несмотря на свою ценность, они значительно отличаются от исследований независимых ученых.

### **Мнения членов советов по поводу поведения их коллег**

«Это твоя обязанность — приспособливаться. Я выстроил отношения с коллегами. Первый год должен уходить на изучение динамики совета, необходимо начать вносить свой вклад, так как иначе в трудных обстоятельствах ты окажешься в роли слушателя» — член совета директоров

«Молодые члены совета нуждаются в консультации по поводу того, как поставить вопрос, но боятся делать это на заседании. Возникает привычка поступать единообразно, в зависимости от совета, как дрессированные тюлени. Тут нужно мужество, но всего можно добиться без грубости. Возможно знание способов, постановка вопросов без перехода на личности» — член совета директоров

«В результате ориентирования ты узнаешь о компании, а не о том, как следует себя вести» — член совета директоров

«Как не быть резким, [но при этом] сохранять независимость и полезность?» — член совета директоров

«Нужно задавать наводящие вопросы, избегая деструктивное™. ...Как совмещать элегантность и ответственность...» — член совета директоров

«Члены совета должны высказывать иные мнения, оставаясь доступными для убеждения» — член совета директоров

«Необходимо посмотреть на поведенческие аспекты компетентности — насколько люди поступают схожим образом» — профессиональный консультант

«На подстройку ушло очень много времени... нужна определенная мягкость» — член совета директоров

«Необходимо включить поведение в обсуждение эффективности» — член совета директоров

«Одна из проблем — совместимость членов совета. Неквалифицированный член совета может задать неправильный вопрос и испортить всю работу. Иными словами, ошибки суммируются. Их мотивы вполне нормальны. Это верно для неопытных членов совета, например молодых или тех, кто не до конца понимает свою роль в управлении, например тех, кто наверстывает упущенное. Нижняя граница — порядка восьми-десяти лет в составе совета, в течение которых все может застопориться. Возьмем, к примеру, систему фондовых опционов. Она имеет отношение к сроку службы члена совета или "эмоциональной разумности". Председатель комитета должен уметь варьировать свою тактичность» — менеджер, член совета директоров

С 1998 по 2003 г.<sup>1</sup> доктор Лебланк провел систематическое исследование, основанное на тщательно разработанных критериях и процедурах, чтобы собрать данные и ответить на этот важнейший вопрос — возможно, самый важный для правильного понимания корпоративного управления. В основе

После формального завершения исследования была собрана информация о некоторых других советах частных компаний.

исследования лежала возможность попасть на заседания советов и комитетов, чтобы наблюдать за действиями их членов в режиме реального времени, а также предположение, что можно разработать эффективную исследовательскую процедуру, позволяющую анализировать и классифицировать данные, собранные на заседаниях совета. Предполагалось также, что можно получить сведения о поведении членов совета при наблюдении за их действиями в зале заседаний, из тщательно проведенных интервью, что позволит предложить полезную гипотезу, как поведенческие характеристики отдельных членов совета влияют на их способность принимать решения.

Не секрет, что психологам и психиатрам довольно много известно о человеческом поведении, хотя они не уверены, что могут полностью объяснить, почему человек поступает тем или иным образом. Им известно, что индивиды склонны вести себя определенным образом, т. е. со временем они (в силу тех или иных причин) демонстрируют определенные модели поведения<sup>1</sup>. Кроме того, известно, что поведение индивида в значительной степени поддается прогнозированию, т. е. при тех же или аналогичных обстоятельствах человек, вероятнее всего, будет вести себя сходным образом. В целом, поведенческие характеристики человека отражают то, что обычно называется его личностью, т. е. стеснительный и замкнутый человек обычно будет называться интровертом, а тот, кто ведет себя достаточно открыто, будет считаться экстравертом<sup>2</sup>.

Конечно, в данном исследовании поведения членов совета мы не пытались провести контролируемые психологические эксперименты, чтобы точно определить, как член совета корпорации реагирует на комплекс стимулов или как различаются действия двух членов совета в сходных обстоятельствах. Мы не пытались каким-либо образом определить личности различных членов совета или причины их поступков. Точно также мы не старались получить случайную выборку членов совета, чтобы сделать из этого какие-то более широкие обобщения. На самом деле, исследователь начал свою работу без каких-либо заранее сложившихся представлений о поведенческих характеристиках членов советов<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> См., например, части 1 и 2, включая главу 8 (влияние группы) книги David G. Myers, *Social Psychology*, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2002); «Межличностные решения» и «Организационные и групповые решения» в Lee Roy Beach, *The Psychology of Decision Making* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997).

<sup>2</sup> См., например, теорию Айзенка о экстраверсии-интроверсии в Jerry M. Burger, *Personality*, 5th ed. (Belmont, CA: Wadsworth/Thomson, 2000, 254-256). Ханс Юрген Айзенк (1916-1997) — крупный психолог, автор работ по интеллекту и теории личности. — *Прим. пер.*

Наблюдали за членами совета «вживую» на заседаниях советов и/или их комитетов в 21 организации — 11 корпорациях, 4 предприятиях под контролем государства и в 6 некоммерческих организациях. Как следовало из гипотезы, что индивиды отличаются базовыми поведенческими характеристиками, которые проявляются у них как членов советов сходным образом, неза-



Задачи были следующие.

- 1) Наблюдать и тщательно фиксировать действия и внешнее поведение директоров во время заседаний совета и его комитетов;
- 2) Взять интервью примерно у 200 действующих членов совета о поведенческих характеристиках их коллег по совету;
- 3) Обработать и тщательно проанализировать данные с помощью методики качественных исследований, применяемой в этой работе, учитывая аспекты правдоподобности, надежности и достоверности данных (см. приложение 2);
- 4) Использовать опыт, полученный при посещении нескольких сотен заседаний советов, чтобы определить, можно ли установить индивидуальные поведенческие характеристики членов совета, которые влияют на коллективную способность совета директоров принимать решения.

Эти данные позволили нам высказать гипотезу о наличии трех поведенческих характеристик, которые серьезно влияют на способность совета принимать решения.

## БАЗОВЫЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЧЛЕНОВ СОВЕТОВ

### Способные / неспособные убеждать

Первый и, наверное, самый главный фактор, определяющий влияние члена совета на принимаемое в зале заседаний решение, — его умение убеждать. Некоторые члены совета, обладающие этим качеством, фактически руководили процессом принятия решений. В свою очередь, умение убеждать зависело не от четкости формулировок и навыков вести спор, а было связано с доверием, которым данный член пользовался у своих коллег. Конечно, доверие не поддается наблюдению. Однако наблюдая «вживую» за умением членов совета убеждать, было ясно, что опыт, знания, продолжительность работы в совете, внешняя репутация и качество оценки проблем совета в прошлом — все это предпосылки доверия — в значительной степени влияют на умение члена совета убеждать. При отсутствии доверия никакие

висимо от того, в какой организации они работают, во всех трех группах мы наблюдали похожие поведенческие характеристики: во всех типах организаций были члены, получавшие высокий рейтинг за счет умения убеждать (см. ниже), а также те, у кого этот рейтинг был низким, директора, которые часто или редко высказывали особое мнение и т. д.

ораторские способности не могли убедить совет предпринять определенные действия. В то же время отсутствие способности внятно донести свою точку зрения мешало членам совета влиять на процесс принятия решений. Умение убеждать, возможно, было самой важной характеристикой члена совета, определявшей его эффективность в принятии решений.

### **Несогласие/согласие**

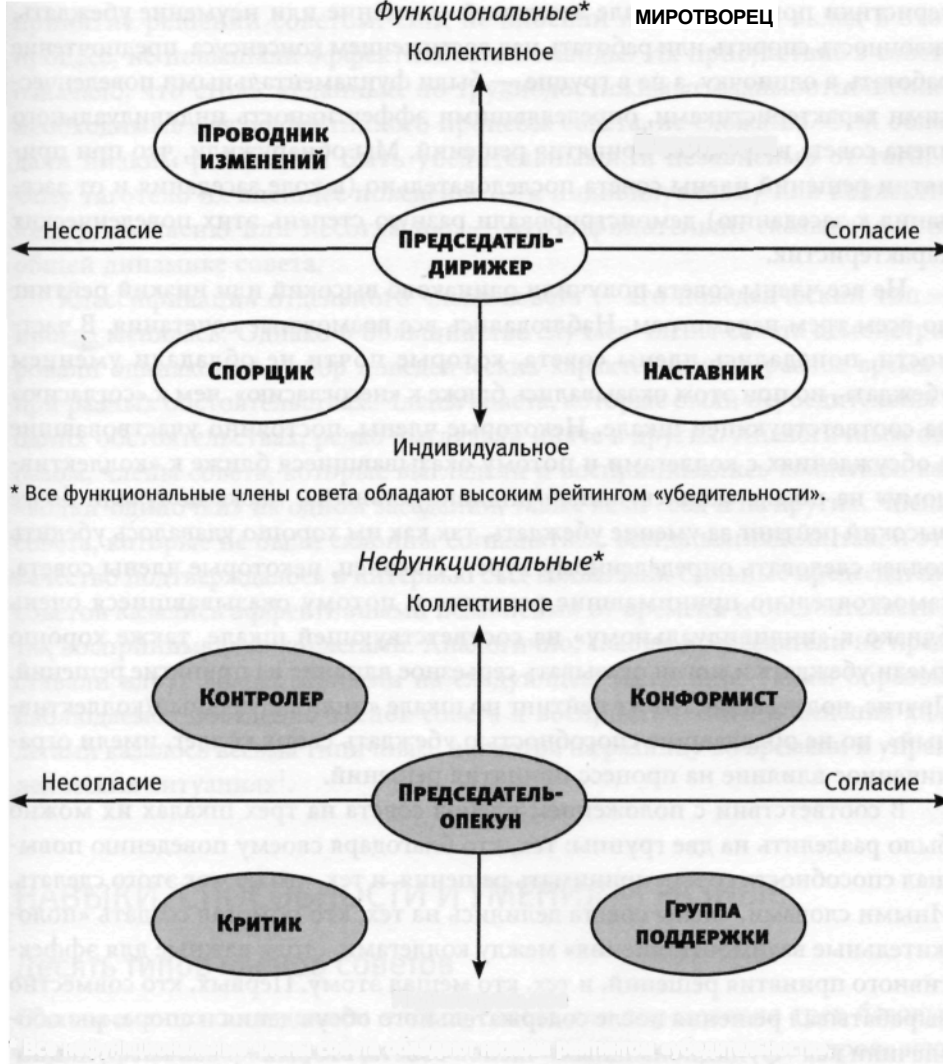
Второй важный фактор, обуславливавший влияние члена совета на процесс принятия решений, — насколько он, по мнению своих коллег, был склонен к спорам и компромиссу. Некоторые члены, какой бы вопрос ни обсуждался и как бы он не преподносился, всегда находили повод выразить несогласие или согласие с рекомендованным действием. Чем более предсказуемой для коллег была реакция члена совета, тем ниже было его влияние на процесс принятия решений.

### **Индивидуальное/коллективное**

Третьим фактором, определявшим влияние отдельного члена совета на принятие решений, была степень его самостоятельности, способности вырабатывать свою позицию по вопросу без предварительных обсуждений с другими членами совета. Совет директоров — коллегиальная организация, и решения здесь принимаются после серьезной дискуссии и споров. Чем менее активно члены совета участвовали в процессе принятия решений, т.е. в обмене мнениями с коллегами о преимуществах и недостатках определенных позиций, тем меньше было их влияние, а если их позиция представлялась бескомпромиссной и индивидуалистической, то невзирая на ход обсуждения, они теряли влияние полностью.

## **ЧЛЕНЫ СОВЕТА КАК ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ**

С учетом собранных данных мы расположили членов советов на шкале «высокая»/«низкая», исходя из степени выраженности у них той или иной характеристики. Иными словами, взятые воедино, шкалы отражают меру, в которой член совета был убедителен/неубедителен, склонялся к спорам или согласию, действовал индивидуально или взаимодействовал с группой (рис. 7.2). Положение на шкале зависело не от качества принятых в итоге решений, а от данных о вкладе членов совета в принятие решений, собранных в ходе наблюдений и интервью.



**Рис. 7.2.** Пять функциональных и пять нефункциональных поведенческих типов членов совета

Поскольку мы изучали в режиме реального времени несколько решений, которые принимались несколькими членами в нескольких советах, существовала теоретическая возможность бесконечного числа вариаций и комбинаций характеристик членов совета и принятия решений. Однако факты не подтвердили такую возможность. Собранные в ходе наблюдения и интервью данные позволили сравнительно легко убедиться, что базовые харак-

теристики поведения в зале заседаний — умение или неумение убеждать, склонность спорить или работать над достижением консенсуса, предпочтение работать в одиночку, а не в группе — были фундаментальными поведенческими характеристиками, определявшими эффективность индивидуального члена совета в процессе принятия решений. Мы обнаружили, что при принятии решений члены совета последовательно (в ходе заседания и от заседания к заседанию) демонстрировали разную степень этих поведенческих характеристик.

Не все члены совета получили одинаково высокий или низкий рейтинг по всем трем параметрам. Наблюдались все возможные сочетания. В частности, попадались члены совета, которые почти не обладали умением убеждать, но при этом оказывались ближе к «несогласию», чем к «согласию» на соответствующей шкале. Некоторые члены, постоянно участвовавшие в обсуждениях с коллегами и потому оказывавшиеся ближе к «коллективному» на шкале «коллективный/индивидуальный», также получали более высокий рейтинг за умение убеждать, так как им хорошо удавалось убедить коллег следовать определенному курсу. Наконец, некоторые члены совета, самостоятельно принимавшие решения и потому оказывавшиеся очень близко к «индивидуальному» на соответствующей шкале, также хорошо умели убеждать и могли оказывать серьезное влияние на принятие решений. Другие, получавшие тот же рейтинг по шкале «индивидуальный/коллективный», но не обладавшие способностью убеждать своих коллег, имели ограниченное влияние на процесс принятия решений.

В соответствии с положением членов совета на трех шкалах их можно было разделить на две группы: тех, кто благодаря своему поведению повышал способность совета принимать решения, и тех, кто не мог этого сделать. Иными словами, члены совета делились на тех, кто помогал создать «положительные взаимоотношения» между коллегами, столь важные для эффективного принятия решений, и тех, кто мешал этому. Первых, кто совместно выработывал решения после содержательного обсуждения и спора, мы обозначили как «функциональных» членов совета; вторых — как «нефункциональных».

Функциональные члены совета обладали большой способностью убеждать своих коллег принять их точку зрения и конструктивно взаимодействовать с ними в поиске эффективных решений сложных проблем. И хотя некоторые были ближе к «несогласию», чем к «согласию», «индивидуальному», а не к «коллективному», или наоборот, эти члены советов разделяли общую способность сотрудничать со своими коллегами в выработке путем конструктивного обсуждения решений, приемлемых для большинства членов.

С другой стороны, нефункциональные члены совета не обладали сочетанием поведенческих характеристик, обеспечивших конструктивное

принятие решений советом. Они не вносили позитивный вклад в этот процесс, не повышали эффективность команды. Их присутствие в совете означало, что столь желанные, но труднодостижимые взаимоотношения, необходимые для эффективного процесса совета, не сложатся. Они облагали низким рейтингом быть убедительными, и независимо от того, к чему тяготело их внешнее поведение — к индивидуализму или коллективизму, согласию или несогласию, — это отрицательно сказывалось на общей динамике совета.

Классификация отдельного члена совета — его поведенческий тип — иногда менялась. Однако в большинстве случаев члены совета демонстрировали одинаковый набор поведенческих характеристик в разное время и при разных обстоятельствах. Члены совета, которые были неубедительны в одних обстоятельствах, редко выглядели иначе в других. Аналогичным образом, члены совета, которые выглядели и воспринимались коллегами как «волки-одиночки» на одном заседании, также вели себя и на других. Члены совета, которые не были склонны соглашаться, всегда выглядели так, и это качество подтверждалось в интервью с их коллегами. Сильные председатели советов казались эффективными независимо от времени и обстоятельств и так воспринимались коллегами. Аналогично, слабые председатели не представляли вдруг эффективными на следующем заседании. Таким образом, наблюдаемое поведение членов совета и восприятие этого поведения коллегами казалось весьма типичным, несмотря на разницу во времени и управленческих ситуациях<sup>1</sup>.

## НАВЫКИ, СПОСОБНОСТИ И УМЕНИЯ - РАЗНЫЕ

### Десять типов членов советов

Одновременно с изучением членов совета для определения трех базовых поведенческих характеристик было замечено, что члены совета проявляют эти поведенческие характеристики по-разному. Это, конечно, неудивительно с учетом разных биографий и опыта людей, входивших в советы. Члены советов — обычные люди, с разными качествами. Каждый из них привносит в совет навыки, способности и умения, вытекающие из его личного опыта, образования и подготовки. Некоторые предпочитают выносить решения

<sup>1</sup> См., например, «Подход, основанный на чертах характера» в Jerry M. Burger «Personality», и обсуждение постоянства черт характера в Ziva Kunda «Social Cognition: Making Sense of People» (Cambridge, Mass.: The MIT Press, 2001, 415-450). Из более популярных публикаций см. также: Otto Kroeger, Janet M. Thuesen and Hile Rutledge, Type Talk at Work: How the 16 Personality Types Determine Your Success on the Job (New York: Random House, 2002).

голько на основе твердых фактов и прошлого опыта, другие предпочитают минимум подробностей. Одни отличаются большой склонностью к анализу и объективности; другие — субъективны и эмоциональны. Некоторые могут работать только с хорошо структурированной и организованной постановкой проблемы, тогда как другие готовы «посмотреть вокруг». Одни постоянно стремятся к изменениям, а другие их опасаются. Кто-то постоянно настроен критически, другие все время склонны к оптимизму. Некоторые все время стремятся прийти к решению, другие пытаются избежать их. Одним нравится быть членами совета, другим — нет.

В целом, мы определили десять типов членов совета. Характерные черты каждого типа подробно описаны в главе 8.

Поскольку многие члены советов в ходе интервью использовали схожую терминологию, описывая действия своих коллег, нам показалось оправданным использовать эти понятия при классификации поведения членов совета в зале заседаний. Например, мы постоянно слышали замечания, что такой-то «все только критикует», а такой-то — «обеспечивает консенсус», такой-то пытается «контролировать все и вся», еще один — не более чем «группа поддержки», а председатель совета искусно «дирижирует» заседанием. Мы использовали названия для восьми типов членов советов: проводники изменений, миротворцы, наставники, спорщики, контролеры, группа поддержки, конформисты и критики, и двух типов председателей — дирижеры и опекуны.

Поскольку при отнесении члена совета к определенному типу учитывается его образование, опыт и привычки, границы между типами подвижны, например, проводники изменений могут превращаться в спорщиков, а последние могут стать (если по каким-то причинам начнут действовать менее сдержанно) критиками. В то же время критики могут стать спорщиками, если почему-то изменятся их тон, стиль и манера задавать вопросы менеджменту и взаимодействовать с коллегами. Таким образом, ни один член совета не относится четко к одному «типу». Их редко можно однозначно классифицировать так или иначе.

Членами совета, классифицированным по типам, конечно, были те, за кем мы наблюдали, кого интервьюировали и определяли в соответствии с их базовыми поведенческими характеристиками. Как было установлено, существует тесная связь между поведенческими характеристиками и типами классификации. Оказалось возможным определить пять типов как «функциональные» и пять — как «нефункциональные». К функциональным, т. е. внесившим вклад в принятие эффективных решений, можно отнести спорщиков, проводников изменений, миротворцев, советников и дирижеров. К нефункциональным относятся критики, контролеры, группа поддержки, конформисты и опекуны.

## О ЗНАЧЕНИИ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК

При формировании совета необходимо подбирать только функциональных членов, обладающих базовыми поведенческими характеристиками, которые влекут за собой принятие эффективных решений в масштабе группы. Это не значит, что каждый член должен иметь «высокий» рейтинг по всем трем шкалам. В частности, совету сложно быть эффективным без проводников изменений или спорщиков, которые исходно больше склоняются к несогласию, чем к согласию. Совет, состоящий только из миротворцев, никогда ничего не добьется. Создать эффективный совет директоров, подбирая в него членов, обладающих высокой компетентностью в какой-то определенной области, невозможно, если они и те, к кому они присоединяются, не обладают сочетанием поведенческих характеристик, необходимых для коллективной выработки решения.

Влияют ли поведенческие характеристики членов совета на принятие решений? Если определять поведение широко, ответ, естественно, будет положительным. Следует ли из этого, что председатели советов, комитеты по назначениям, члены советов, акционеры, рекрутинговые агентства и т.д. должны уделять больше внимания поведенческим характеристикам, отбирая или рекомендуя новых членов совета? Представляется, что ответ на этот вопрос должен быть положительным.

Но следует отметить, что наша работа — одно из первых качественных исследований. Наблюдения, особенно по части поведения членов совета и принятия советом решений, невозможно обобщить, а некоторые из использованных методик могут вызвать возражения. С другой стороны, достаточно свидетельств того, что данный объект исследований заслуживает большего внимания, особенно, если главная задача подобной работы — установить характер неизвестной связи между управлением совета и эффективностью корпораций.

## ПРАВИЛЬНОЕ СОЧЕТАНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА

Независимость членов совета по-прежнему вызывает серьезные вопросы, кроме того, существуют определенные сомнения в их компетентности. Вполне возможно, что грамотный менеджмент и новый подход к регламентации могут решить проблемы, возникающие в связи с независимостью и сложностью при оценке компетентности членов совета. Однако достижение необходимого сочетания поведенческих характеристик членов совета может оказаться более сложным делом. Для этого, как минимум, потребуется новый подход к привлечению членов совета.

С точки зрения закона члены совета предстают как «несвязанные» или «связанные» (Канада), «независимые» или «зависимые» (США, Австралия и Новая Зеландия), «входящие в состав руководства» или «не входящие» (Великобритания). Подобные варианты классификации, даже если они полезны в создании совета в целях мониторинга, бесполезны для формирования органа, главной задачей которого будет принятие трудных решений с целью обеспечить процветание корпорации в будущем. Кроме того, они также ничего не говорят о том, как следует осуществлять подбор членов совета, чтобы увеличить благосостояние корпорации в интересах акционеров.

Вполне возможно, что очень трудно определить (не говоря о том, чтобы привлечь в качестве членов совета) людей с уникальным сочетанием поведенческих характеристик, необходимым для создания «эффективного совета». Однако в той мере, в какой это делается, это должно позволить создавать советы, способные принимать эффективные решения. Если те, кто принимает решения, т. е. члены совета, обладают всеми необходимыми способностями (см. главу 10) и независимостью, необходимыми для определения и достижения стратегических целей компании, можно высказать предположение, что все обязательные и достаточные условия для успеха корпорации выполнены. Признание важности подбора в совет людей, обладающих соответствующими поведенческими характеристиками, может стать первым шагом в соотнесении корпоративного управления с эффективностью компаний. Следующим шагом будет определение поведенческих характеристик и компетентности действующих и потенциальных членов совета, согласование их со стратегией компании. Необходимо разработать и внедрить! рекрутинговую программу для новых членов, а также (по мере необходимости) отправить в отставку некоторых действующих членов совета. Когда эти задачи будут решены, совет будет обладать всеми предпосылками для достижения эффективности. Как добиться этого — тема следующих глав.



## Поведенческие типы членов совета

Я полностью убежден, что с высококвалифицированными членами совета — не подкакивателями, — обладающими сильным чувством ответственности, а не склонностью одобрять и соглашаться со всем, что делает менеджмент, я могу создать более эффективную компанию. Очень многие советы видят в своих членах распорядителей. Я воспринимаю их как проводников и менеджеров изменений, тех, кто трансформирует компанию.

*Председатель совета и генеральный директор*

Как задавать вопросы? Члены совета должны высказывать несогласие, не превращаясь в оппонентов всего и вся. Это — человеческая природа. Нужно спуститься на уровень вниз. Если задавать один, другой, третий вопрос, все встанет! Это — процесс в совете, но с элементом психологии, мы запрограммированы с детства.

*Член совета директоров*

Хорошие советы становятся по-настоящему хорошими, если они задают вопросы и поднимают проблемы, которые генеральный директор по каким-то причинам игнорирует или не обращает на них достаточно внимания. Хорошие советы действуют, как советы. Они признают, что они — не менеджмент, что их главная обязанность — обеспечивать, чтобы менеджмент эффективно управлял компанией. Хорошие советы компенсируют недостатки генерального директора.

*Член совета директоров*

**П**оиск отдельных членов совета с различными поведенческими характеристиками основан на идее, что сочетание членов совета с разными подобными характеристиками повысит эффективность процесса принятия советом решений<sup>1</sup>. Однако не следует забывать, что совет директоров дейст-

Классификация членов совета по их поведенческим «типам» полностью обусловлена данными, полученными в ходе наблюдений за советами, интервью с членами совета и присутствия в

вует как единое целое, что по сути это команда и для успеха команды каждый из ее членов должен соблюдать некоторые базовые правила. Это также верно для совета директоров, как для любой другой группы людей. Это означает, прежде всего, что должны соблюдаться все «лучшие практики» эффективной работы совета. Члены эффективных советов регулярно посещают заседания, читают все материалы, присланные им перед заседаниями, и приезжают подготовленными к обсуждению вопросов повестки дня. Они разделяют общие этические стандарты, что определяет их взгляды по различным вопросам, а группа работает как «отлаженная социальная система, члены которой доверяют друг другу, вступают в споры и непосредственно взаимодействуют с представителями топ-менеджмента по важнейшим проблемам, стоящим перед корпорацией»<sup>1</sup>. Со временем и по мере накопления опыта «эффективный совет» научится реагировать на кризис как группа, изменит свой стиль поведения, чтобы решать возникающие проблемы и будет способен решать различные вопросы. Со временем «эффективный совет» развивает собственную «культуру». По словам одного члена совета, у совета развивается «самоощущение».

Хотя один из важнейших факторов, определяющих отбор членов совета, — их способность принимать решения, нужно помнить, что категории, используемые для классификации, особенно, в отношении людей, стремящихся исполнить свои обязанности в достаточно трудных обстоятельствах, могут меняться. В определенных ситуациях, в силу ряда уникальных обстоятельств, член совета может повести себя совершенно иначе по сравнению со своей обычной моделью поведения. В частности при возникновении угрозы поглощения обычно неактивный член совета может высказать какие-то выдающиеся идеи, как разрешить ситуацию, а бывший лидер окажется не столь эффективен, как ожидалось. Впрочем, обычно члены советов, изученных нами, демонстрировали примерно одинаковое поведение при принятии решений в разное время и при разных обстоятельствах. Об этом свидетельствовало наблюдение за их внешним поведением во время и вне заседаний совета, за восприятием коллегами их поведения и за их отношением к собственным поступкам.

Вследствие дополнительного образования, подготовки, нового опыта работы, новых контактов, или недобросовестного отношения к собственно-

зале заседаний. Как отмечено в приложениях, методика данного исследования была качественной. Основное внимание уделялось тому, чтобы собранная информация точно отражала происходящее в зале заседаний, что говорили респонденты. См. приложение 2 и объяснения по поводу надежности и достоверности (которые не являются необходимыми условиями в качественном исследовании, но тем не менее были включены).

Wayne F. Cascio. Board Governance: A Social System Perspective // *Academy of Management Review* 18:1 (February, 2004): 97.

му поведению (например превращение из функционального в нефункционального члена) члены совета могут демонстрировать новое, другое поведение, что влечет за собой смену их поведенческого типа. Однако имеющиеся данные подтверждают предположение, что в целом членов совета можно определять по тому, как они принимают решения, поведенческие характеристики служат хорошим инструментом прогнозирования будущих поступков, достижение и поддержание соответствующего сочетания поведенческих характеристик членов совета выступает необходимым условием обеспечения эффективного процесса совета.

#### Функциональные и нефункциональные члены советов директоров

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЧЛЕНЫ СОВЕТА	НЕФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЧЛЕНЫ СОВЕТА
Председатели-дирижеры (см. главу 3) <sup>1</sup>	Председатели-опекуны (см. главу 9)
Проводники изменений	Контролеры
Миротворцы	Конформисты
Наставники	Лидеры группы поддержки
Спорщики	Критики

## ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЧЛЕНЫ СОВЕТА

### Проводники изменений

Проводники изменений относятся к самому важному типу членов совета. Они поощряют фундаментальные изменения (например смену генерального директора, борьбу с попыткой поглощения, разработку новой стратегии), когда считают их необходимыми. Они мыслят масштабно, когда речь заходит о направлениях, в которых должна развиваться компания, и могут иногда отличаться чрезмерным оптимизмом.

Члены совета этого типа необязательно будут первыми, кто предложит крупные изменения, но в ходе обсуждения или в беседах с другими членами эти быстро становятся на сторону инакомыслящих и готовы возвысить свой голос и выступить сторонниками подхода или программы, отличной от [предложенной менеджментом. Если они убеждены, что «перемены» необходимы для блага компании, их целью становится провести перемены правильно и конструктивно. Они стремятся, чтобы о преобразованиях не прос-

<sup>1</sup> В силу особых обязанностей функции и характеристики председателей советов рассматриваются в главе 9.

го говорили, а реально осуществляли, и они готовы выступать лидерами и принимать трудные решения, какими бы непопулярными те ни были у менеджмента и других членов совета, чтобы это произошло.

Опытные проводники изменений обычно оценивают, насколько их позиция пользуется поддержкой, или задают вопросы перед заседанием с целью удостовериться, что поставленные ими вопросы обсуждаются максимально широко. Они четко осознают, как именно поступают, — их поведение не случайно, поскольку понимают, что, если они хотят добиться успеха, им нужно быть гибкими в поддержке альтернативных точек зрения и в выражении сомнений в позиции менеджмента. Они понимают, что их поведение определяет, насколько успешной будет реализация изменений, сторонниками которых они выступают. Они пользуются большим доверием коллег по совету, обычно обладают отличными навыками убеждать и способны сотрудничать с инакомыслящими членами совета. Как сторонники или поборники изменений директора данного типа играют большую роль в преодолении последствий группового мышления. Внешне они действуют в качестве соединителей, устанавливая связи с независимыми консультантами и другими третьими сторонами для получения информации и экспертной оценки, необходимых для осуществления изменений. Проводник изменений также хорошо справляется с ролями ведущих или председательствующих директоров.

Генеральные директора в отставке, успешно управлявшие крупными предприятиями, особенно, если они принимали участие в поглощениях и продаже активов, становятся отличными проводниками изменений.

### ***Мнения членов совета по поводу проводников изменений и их действий***

.....Ш^ВННВШННШН^НВННШ^ШШНННИ^ИВВН^НННВ^В

«Я уволил трех генеральных директоров. Я выступил инициатором этого, поставил вопрос. [Члены совета] разложились и мирились с плохим руководством два или три года, и это просто глупо. Это ожесточает» — председатель совета директоров

«В совете [компании ABC]... казался приятным парнем, но, на самом деле, был совершенно никчемным. Он был наследником основателя компании. Из двух... он был худшим. Я отправился к акционерам и сказал: "Избавьтесь от него, или я уйду". Я хотел, чтобы его вообще не было в организации, а не просто в совете. Это можно было сделать только на годовом собрании. Я провел голосование, и они согласились... Совет также посчитал, что больше не хочет работать с основателем. Это вызвало раскол, но когда мы уволили их обоих, мы объединились» — член совета директоров

«Финансовому директору [компании ABC] еще не исполнилось 40. Я пришел в совет вскоре после того, как его выбрали председателем и генеральным директором. Он не справлялся, поэтому мы его уволили. Затем мы обратились к внешним источникам. Не все в совете были согласны передавать власть совершенно новому для компании человеку. Психологический прессинг из-за привлечения нового человека

управлять компанией с оборотом 5 млрд долл. оказался для него слишком тяжелым. Это был один из самых неприятных вопросов для меня как члена совета. Как бы то ни было, он не справился с прессингом. Он расплакался, и у него [случился] нервный срыв. Совет оказался в неприятной ситуации, и нам пришлось сместить его с должности генерального директора. Это было шесть лет назад. Мы справились с ситуацией. Хорошее корпоративное управление возобладало. Совет принял решение, и во главе его встали внешние члены... Самое трудное для совета — выбор лидеров, особенно, если передача осуществляется человеком, долгое время проработавшим в компании. Выбор лидеров — самое трудное решение для совета. Сейчас мы занимаемся планированием преемственности, еще два года» — председатель совета директоров

«Это также человеческая природа, динамика совета. Я был в ситуации, когда при индивидуальном общении члены совета называли генерального директора неэффективным, но на заседаниях все его поддерживали. Генеральные директора — это большой риск и высокая оплата. Советы не понимают, что им не нужны оправдания, чтобы уволить генерального директора. Не нужны документы... Компания тонула. Мы откладывали неизбежное» — член совета директоров

«Мы избегаем этого. Поэтому совет должен попросить или заставить генерального директора думать о том, о чем он обычно предпочитает не думать или не хочет делать. В конце концов, это в его интересах» — член совета директоров

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПРОВОДНИКОВ ИЗМЕНЕНИЙ<sup>1</sup>

- Можете ли вы привести примеры, когда этот член совета угадывал настроение своих коллег, ставил на обсуждение вопрос, который совет в силу определенных причин не решался обсуждать, и при этом обеспечивал коллективную поддержку этому вопросу или правомочности его обсуждения?
- Опишите, каким образом данный член совета нивелирует разрыв между точкой зрения оппозиции, необходимостью ее обсуждения и необходимостью для совета прийти к общему мнению.
- Бывало ли так, чтобы член совета выражал поддержку по важному вопросу, поставленному другим членом, и, тем самым, обеспечивал его обсуждение?

Эти вопросы помогут определить (и, возможно, привлечь в совет, функциональных членов) представителей каждого из восьми типов, описанных в данной главе. В главе 9 приводятся вопросы, призванные помочь в привлечении председателей-дирижеров и определении председателей-опекунов. Многие вопросы основаны на реальных ситуациях в советах, которые мы наблюдали, и интервью с членами советов.

Приведите примеры, как действия данного члена совета помогли инициировать изменения на уровне совета, которых в противном случае могло не быть. Хорошо ли данный член совета работает в условиях стресса или кризиса?

Обладает ли данный член совета интеллектуальными способностями, чтобы разобраться в сложных стратегических изменениях, а также доверием и умением убеждать коллег и менеджмент провести изменения?

Опишите, как проявил себя данный член совета при решении крайне сложной проблемы.

Какие отношения у данного члена совета с генеральным директором и коллегами по совету?

Как член совета ведет себя на закрытых заседаниях? Выступает ли он на них председателем? Если завтра уйдет генеральный директор, будет ли этот член совета назначен временно исполняющим его обязанности? Почему?

## МИРОТВОРЦЫ

На заседаниях активных советов, члены которых тщательно выполняют свои обязанности, всегда возникают творческие разногласия между советом и менеджментом, а иногда и между различными группами в совете. Миротворец выступает в качестве посредника между группами и также полезен совету для прекращения и разрешения конфликтов, как проводник изменений в их обеспечении. На заседаниях совета миротворцы часто используют выражения: «я не хотел бы вас прерывать», «я хочу добавить к вопросу [члена совета X]», «не могли бы вы напомнить мне», «возвращаясь к вопросу, заданному [директором Y]» и т. д.

Миротворцы обладают отличными навыками разрешения конфликтов. У них хорошие отношения почти со всеми членами совета, а в их характере нет ничего провокационного. Они нередко используют свое чувство юмора, чтобы помочь коллегам расслабиться, и вызывают уважение у коллег по совету и менеджмента, а также у членов других советов. Миротворцем часто выступает самый пожилой член совета, привыкший работать в среде, где достижение консенсуса является необходимым условием каких-либо действий.

Миротворцы пользуются своими навыками коммуникации объединения несогласных вокруг какой-то позиции. Более того, они обычно не позволя-

ют разногласиям вылиться в острые споры, легкий, но эффективный стиль поведения миротворцев обычно настолько хорош, что к ним могут обращаться члены других советов, чтобы выйти из затруднений, возникших при принятии решений.

Главная отрицательная черта многих миротворцев в том, что они могут не увидеть проблему и/или не обладают мужеством, чтобы решить важный вопрос прежде, чем принятие эффективных решений станет невозможно. Они обычно привыкли к «резюме» и тем самым подходят к вопросам на очень высоком (политическом) уровне анализа. Они могут быть невнимательными к деталям распространяемой в совете информации.

Если в совете слишком много миротворцев, ситуация может стать кризисной прежде, чем будет осознана ее серьезность. Если никто не способен заметить проблему, выразить несогласие и организовать поддержку этой точки зрения, простой вопрос может превратиться в большую проблему. В ситуации кризиса миротворец обычно реагирует медленно, если не получает подсказки со стороны проводника изменений. Совет, состоящий в основном из миротворцев, никогда не будет «эффективным».

Бывшие высокопоставленные политики обычно бывают очень способными миротворцами. Они «элегантны» и «мягки», обладают благодаря политической карьере навыками примирения враждующих сторон. Более того, когда политическая карьера подходит к концу, их бывает сравнительно просто привлечь в совет.

### ***Мнения членов советов о миротворцах***

«Некоторые думали, что это возможно... может быть, я неправ, и это реально. Но нам придется вернуться к этому и принять решение» — председатель совета директоров

«Я не хочу голосовать, но нам нужно прийти к консенсусу... Давайте выберем средний путь... Вы поддерживаете меня? ...Мы пришли к согласию, не так ли? Да?» — председатель совета директоров

«Такие члены совета как [бывший политик X] или [бывший политик Y] могут разрешить конфликт прежде, чем он выходит на уровень совета... [Бывший политик X] отличнс умеет нейтрализовать конфликт» — член совета директоров

«Там была автократия [где я работал раньше]... "ты это сделаешь". В [этом совете] такое невозможно. Мы работаем на основе консенсуса... Ничего не выносится на рассмотрение совета, если президент и председатель не считают, что это нужно сделать. Если это должно быть рассмотрено советом, оно будет рассмотрено. ...В процессе отбора членов совета в [компании ABC] и [компании DEF] я бы не стал рекомендовать совету в качестве кандидата кого-то, кто не нравится... президенту» — председатель совета директоров

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ МИРОТВОРЦЕВ

- Приведите примеры того, как данный член совета способствовал примирению несогласных сторон во время или вне заседаний совета.
- Вызывает ли данный член совета симпатию и уважение у всех остальных членов и менеджмента? Будет ли он работать автономно, разрешая и нейтрализуя конфликт? Как именно?
- Использует ли этот член совета чувство юмора стратегически? Как? Как он поступает в отношении своих коллег, особенно тех, у кого не самые оптимальные поведенческие характеристики?
- Какие другие проявления и примеры способности данного члена совета разрешать конфликты можно назвать? Будьте очень подробны, опишите шаги, которые член совета предпринял, чтобы разрешить конфликт и примирить несогласных по сложному вопросу.
- Сожалел ли этот член совета когда-либо, что не высказался в обстоятельствах, когда это следовало сделать?
- Работал ли данный член совета раньше в органах власти?

## НАСТАВНИКИ

Наставники обладают умением убеждать, пользуются большим доверием и способны работать индивидуально с разными людьми как внутри, так и вне компании. Наставники проводят много встреч один на один, обедов и телефонных бесед с заинтересованными сторонами и предпочитают решать проблемы непублично. Они могут редко выступать на заседаниях совета и не отличаться идеальной посещаемостью<sup>1</sup>, но их вклад, пусть не всегда заметный, очень важен.

Наставники выполняют в совете четыре важные роли. Во-первых, они тренеры — доверенные лица, к которым генеральный директор, член семьи, например брат или сестра, или другие члены совета могут обратиться за мудрым советом или «подготовкой» на индивидуальной основе. Во-вторых, они связывают топ-менеджмент с лицами вне корпорации. Они так умеют вести переговоры с глазу на глаз, что даже могут помочь в решении вопроса от имени компании. В-третьих, они хорошо понимают политические вопросы, выходящие за рамки обычной работы предприятия — вопросы социальных изменений или политических трансформаций, которые могут существенно повлиять на компанию. В-четвертых, наставники часто играют

<sup>1</sup> «Плохая посещаемость [хронически] почти всегда означает низкую эффективность», — член совета директоров.



роль советника для новых членов совета. К ним вновь избранные члены совета могут обратиться, если не уверены в определенной политике, роли совета в процессе принятия решений, своей эффективности и т.д.

Вышедшие в отставку генеральные директора, председатели советов, исследователи и юристы, обладающие богатым опытом в бизнесе, часто бывают эффективными наставниками. То же самое можно сказать об опытных политических лидерах.

### ***Мнения членов совета о наставниках***

«Я говорю генеральному директору: "Послушай, мне не нужна твоя работа. Я не хочу этим управлять!" Мне нравится работать с людьми и добиваться успеха. Я спрашиваю генерального директора: "Как я повышаю стоимость того, что ты делаешь?" ...Мне нужно направлять свою энергию и понимание» — член совета директоров

«Корпоративное управление — тонкий вопрос, например, что происходит в приватной обстановке на ужине членов совета, где присутствует руководство. В связи с трудностью преодолеть групповую динамику ты нередко откладываешь хороший совет генеральному директору до личной встречи» — председатель совета и генеральный директор

«Важно, что происходит вне заседаний совета. Например, членам совета нужно обещать с генеральным директором раз в квартал» — бывший регулятор

«Не все члены совета всегда высказываются. Это зависит от их стиля. Некоторые предпочитают общаться индивидуально в кулуарах» — член совета директоров

«У нас есть два-три члена совета, которые беседуют с другими чаще индивидуально, и к их мнению прислушиваются. Это может быть очень полезно» — член совета директоров

«Чтобы прийти к общему согласию, многое приходится делать в кулуарах. Я сравниваю заседания совета с греческим театром: "Исход всем известен, но это как-никак трагедия".» — топ-менеджер

«Это то, что происходит на заседаниях и вне заседаний, [член совета X], [член совета Y], [член совета Z] и я больше всех говорим на заседаниях. Мы обсуждаем основные вопросы вне заседаний или накануне. Всегда заседанию совета предшествует диалог» — исполнительный директор

«Необязательно все происходит на заседании совета. Я заранее читаю предварительную рассылку, чтобы иметь возможность созвониться и донести мои соображения до комитета, председателя или руководства до заседания совета. Лучше общаться на индивидуальной основе, чтобы члены совета были в курсе, что эффективнее, чем когда вопрос возникает внезапно. Таков мой опыт» — член совета директоров

«У нас есть один член совета [с Дальнего Востока]. Он бывает на заседаниях максимум три раза в год, с учетом трудности перелета и его занятости... но он — наш человек на Дальнем Востоке. Это важно обладать хорошими связями за рубежом» — топ-менеджер

«[Бывший политик X] обеспечивает нам ощущение политики, стратегии и мнения общественности — важные контакты» — ведущий директор

«Если нам крайне необходимо встретиться с премьер-министром сегодня с утра, [бывший политик X] мог обеспечить это, и это очень ценно, даже если он не разбирается в бухгалтерии» — генеральный директор

«Я попросил одного-двух старых членов быть моими советниками. Я обратился к ним и они дали мне много ценных советов» — член совета директоров

«Я больше похож на вашего старшего наставника... в кулуарах, в приватной беседе, когда у вас есть время, чтобы позвонить мне» — член совета директоров

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ НАСТАВНИКОВ

Каковы внешние контакты данного члена совета? Если представителю руководства нужно с кем-то встретиться, можно ли использовать для этого его контакты?

Может ли этот член совета работать эффективно в частном порядке?

Насколько он умеет договариваться?

Если совет попадет в кризис, какую роль будет играть данный член совета?

Какие советы дает данный член совета вне заседаний (например по телефону, за обедами и т. п.) генеральному директору? Коллегам по совету?

Может ли данный член совета заняться вопросом, который может вызывать споры, до вынесения на совета?

Объясните, как этот член совета «разрулил» неожиданную ситуацию или эффективно провел переговоры.

Отзывались ли об этом члене совета как о советнике или тренере? Другому члену совета или генеральному директору? Объясните.

## СПОРЩИКИ

Спорщики для совета очень важны. Их задача — задавать неприятные вопросы, высказываться и ставить под сомнение позицию менеджмента, а порой и своих коллег по совету. Опытные спорщики всегда очень хорошо подготовлены по вопросам, по которым запрашивают информацию, и исходят из предположения, что, если члены совета не будут задавать правильные вопросы, они никогда не получат правильных ответов.

Задавая вопросы руководству, спорщики прямы и справедливы, в отличие от критиков, своих опасных противоположностей. Их вопросы почти

всегда хорошо продуманны, и они редко выступают импульсивно, не будучи уверены в ситуации и фактах. Они задают вопросы соответствующим тоном и стилем, но при этом их вопросы глубоки и всегда заставляют генерального и финансового директоров, а также других представителей руководства тщательно подумать, прежде чем отвечать. Их замечания на заседаниях всегда по существу, сделаны в правильный момент во время обсуждения, кроме того, спорщики очень аккуратно занимают время совета. Они пользуются доверием коллег и руководства.

Обычно вопросы спорщиков носят конкретный характер, но иногда они готовы начать обсуждение определенной темы. Чтобы задавать важные вопросы, им необходима достоверная информация, и менеджмент всегда делится ею с ними, поэтому спорщики постоянно собирают информацию. Спорщики обладают аналитическими способностями, чтобы анализировать и понимать детали, а также прекрасной памятью. Они ознакомятся с материалами совета и комитета, усвоят их и поймут последствия различных решений очень быстро.

Главная отрицательная черта спорщиков в том, что иногда они заостряют внимание на мелких деталях, вторгаясь в повседневные обязанности руководства компании. Еще один их недостаток — возможность превратиться в критика (см. ниже), если они не следят за тоном и подходом своих вопросов.

Спорщики считают себя законной оппозицией менеджменту и блюстителями интересов акционеров. Очень важно, чтобы кто-то из членов совета выполнял эту роль. В силу характера этой роли, требующей подготовки, умения проверять и внимания к деталям, очень эффективные спорщики обычно получают из профессиональных консультантов (например юристов, бухгалтеров и консультантов), а также ученых.

#### *Мнения членов совета о спорщиках*

«Совет— заложник предоставляемой ему информации» — член совета директоров)

«Члены совета легко могут быть ошеломлены, застесняться, испугаться или подвергнуться промыванию мозгов. ...Он не встал и сказал: "Какую чушь несет этот парень"? Нужно многое знать, чтобы поставить под сомнение точку зрения эксперта, на его жаргоне, быстро, потому что секундомер включен... [Член совета X] сказал: "Секундочку, я не понимаю". Мой совет молодым членам — не делайте вид, что вы понимаете. Сохраняйте критическое отношение ...Если бы члены совета директоров Enron задавали грамотные вопросы о товариществах с ограниченной ответственностью, целевых компаниях, дело бы не дошло до [банкротства], а они делали вид, что понимают, но не понимали. Например, [член совета Y] — один из лучших в [стране]. Он задает очень неудобные вопросы. Он мог бы сказать: "Вы управляете компанией, а не я, поэтому, если вы считаете, что это надо делать, делайте". Но так говорят только дураки. Если он задает три вопроса, вы уходите с заседания и думаете: "Он задал

правильный вопрос!" Расспросив вас, [член совета YJ всегда заканчивает фразой: "Вы располагаете информацией и я буду вас поддерживать"]» — генеральный директор и член совета директоров

«Нужно, чтобы правильная информация была как можно короче, а не представляла собой свалку соображений руководства. Как получить правильную информацию, если у члена совета мало времени?» — член совета директоров

«Поэтому я говорю: "В чем именно вопрос и что именно должны знать члены совета?" Тонны бумаги вызывают у меня подозрения, потому что менеджмент [может] завалить тебя количеством...» — член совета директоров

«При обмене информацией качество презентаций топ-менеджмента перед советом обычно очень важно... Никто не жалуется... Совет забыл о недоверии топ-менеджерам» — член совета директоров

«Необходимо желание быть конструктивным в своих сомнениях, на это уходит пять лет, а половина членов совета так никогда и не добивается этого, и их много. Точнее говоря, они прячутся за другими членами совета» — член совета директоров

«Моя самая сильная сторона — одновременно и самая слабая, и это — настоящая проблема. Я не стремлюсь провоцировать. Мне нужно сохранять баланс. Важно, чтобы [спорщик не превращался в критика]» — член совета директоров

«Быть достаточно сильным, чтобы поставить вопрос. Быть приятным парнем больше нельзя. Жидкое питание кончилось, пора переходить на настоящую еду. Если ты не справляешься, пора на выход. Однако задавать неприятные вопросы по-прежнему трудно» — член совета директоров

«Члены совета должны задавать правильные вопросы. "Вы удовлетворены"? - это ужасный вопрос, который член совета может задать менеджменту. Некоторые вопросы допускают один или много вариантов ответа. Однажды я провел три часа с [известным специалистом по уголовному праву], обсуждая нормы доказательственного права и то, как задавать вопросы. Как член совета ты должен задавать прямые и точные, а не наводящие вопросы» — бывший регулятор

«Тебе нужен "набор" вопросов и знание, как толковать ответы [менеджмента]. Вот ответ, который ты получаешь, а вот второй и третий вопросы. И все — менеджмент попался» — член совета директоров

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ СПОРЩИКОВ

- Насколько детально данный член совета готовится к заседаниям?
- Опишите тон, формулировку и время постановки типичного вопроса, который данный член совета задает менеджменту. Будьте очень точны и приведите минимум три примера.
- Приведите примеры содержания вопросов члена совета и особенно его подхода.

- Считаете ли вы, что присутствие данного члена в совете важно, хотя бы просто, чтобы ставить под сомнение позицию руководства? Объясните.
- Обладает ли член совета хорошей памятью, понимает ли основные факторы успеха в бизнесе или отрасли, не обязательно при этом будучи специалистом по данному сектору?
- Объясните позицию данного члена совета о потребностях совета в информации.
- Пользуется ли данный член совета уважением у своих коллег и менеджмента? Объясните.
- Приходилось ли данному члену совета менять формулировку важного вопроса, чтобы восстановить авторитет другого члена, который задал вопрос неправильно?
- Известен ли этот член совета тем, что задает вторые и третьи принципиальные вопросы в нужное время и нужным тоном? Объясните на конкретных примерах.

## НЕФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЧЛЕНЫ СОВЕТА

К сожалению, хотя это и не удивительно, не все члены советов способны выполнять свои обязанности. Тому много причин — иногда они слишком старые; часто они попадают в состав совета, для работы в котором не обладают компетентностью; нередко их выбирают благодаря знакомству с действующими членами совета; периодически их назначают просто для удовлетворения рекомендаций регулирующих органов и фондовых бирж о «независимости» членов; их могут избрать в совет благодаря известности в других сферах — политике или развлечении — и предположению, что их «звездный статус» может быть полезен компании. Причины подобных назначений бесконечны, а результаты зачастую печальны. Эти нефункциональные члены, как и функциональные, различаются по ряду параметров, в соответствии с которыми мы их и классифицировали.

## КОНТРОЛЕРЫ

Члены совета директоров-контролеры всегда недовольны<sup>1</sup>. Они не могут принять ни одну позицию, когда ее представляют впервые, и выражают свое несогласие, не всегда предлагая иное, продуманное решение проблемы. Им

<sup>1</sup> Материал о «контролерах» посвящен членам совета, чьи поведенческие характеристики, черты и способности вызывают у них склонность контролировать. О влиянии наличия владельца контрольного пакета на принятие советом решений см. главу 2.

нравится быть в оппозиции и негативно влиять на эффективный «процесс в совете», утверждая, что они просто пытаются сфокусировать обсуждение на проблеме, хотя на самом деле их цель — добиться, чтобы все члены совета в итоге пришли к тому же выводу, что и они. Кажется, что контролеру нужно создавать впечатление, что он сыграл ключевую роль в принятии любого решения. Случается, что контролер прерывает коллег на середине фразы неуместным замечанием просто, чтобы нарушить хорошее обсуждение и сорвать заседание.

Способность контролера влиять на «процесс в совете» (это возможно, если совет состоит из нефункциональных членов, которые не могут быть достаточным противовесом, чтобы нейтрализовать контролера или его фракцию) делает его очень серьезной угрозой эффективности совета. На самом деле, если генеральный директор — контролер, а совет — слабый, корпоративное управление как работа совета по коллективному принятию решений невозможно.

Многие (возможно, большинство) генеральные директора имеют хотя бы минимальную склонность быть контролерами. Об этом свидетельствует уже тот факт, что им хватило сил достигнуть ведущей позиции в организации. Тем самым, вполне естественно для генеральных директоров—контролеров (осознанно или бессознательно) управлять советом. Такое доминирование и манипулирование может быть тонким или явным — мы наблюдали, как генеральные директора льстили малокомпетентным членам совета, стучали по столу во время заседаний и бранили коллег по совету. Как ни странно, иногда подобные генеральные директора высокоэффективны в краткосрочной перспективе, хотя, в конечном итоге, корпорации приходится дорого платить за их действия.

Доминирование в совете генерального директора-контролера особенно вредно, если он обладает способностью (благодаря квалификации, такту, чувству юмора или злости) ставить под сомнение работу отдельных членов совета или совет в целом, преуменьшая их роль. В итоге, цель генерального директора-контролера — не только управлять советом, но и заставить его членов верить в его версию событий, пытаясь не только свести на нет несогласие, но и вызвать у всего совета общее ощущение, что все хорошо, хотя на самом деле это не так. Последствия могут сильно повредить интересам акционеров. Прибыли и стоимость могут сократиться настолько, что в лучшем случае институциональные акционеры потребуют изменений в совете, а в самом худшем случае компания обанкротится.

Если контрольный пакет акций принадлежит генеральному директору-контролеру, а в совете преобладают члены нефункциональных типов, введенные и сохраняемые владельцем контрольного пакета, эффективным этот совет не будет.

### **Мнения членов советов о генеральных директорах-контролерах**

«[Председатель и генеральный директор] помешался на контроле» — член совета директоров

«[Генеральный директор] склонен манипулировать» — член совета директоров

«Генеральные директора должны поделиться полномочиями. Если этого не происходит, ему надо уходить» — председатель совета директоров

«Он был грабителем и насильником, и совет попался. Он наводил страх. Проблема была в том, что никто не стал бы задавать ему вопросы... потому что это считалось невежливым. Это было просто страшно. В итоге, его уволили, но это надо было сделать на полтора года раньше...» — член совета директоров

«[Генеральный директор] был недостаточно открыт... Я думаю, мы все получили несколько горьких уроков...» — член совета директоров

«Позиция генерального директора важнее эффективности председателя» — член совета директоров

«Вопрос управления в данном случае в том, сложились ли у генерального директора такие отношения с советом, [что] он считает вклад совета полезным. Если нет, особого движения вперед ожидать не стоит» — член совета директоров

«Сильный генеральный директор, конечно, воспользуется слабостью совета» — председатель совета директоров

«Совету очень трудно иметь дело с сильным генеральным директором, который еще и жаден» — член совета директоров

«Если тебе это не нравится, не надо со мной спорить, избавься от меня или уходи в отставку» — генеральный директор

«Принято, поддержано, утверждено, отлично» — генеральный директор во время заседания совета, не поднимая головы от своей папки

«В случае банковских слияний возникает вопрос: "А где был совет?" (член совета директоров)

«А что, возникли какие-то вопросы? Что вам еще сказать? ...Мое время вообще-то подходит к концу. Еще один момент...» — председатель и генеральный директор, говоривший большую часть заседания совета

### **КАК ОПРЕДЕЛИТЬ КОНТРОЛЕРОВ**

- Как директор влияет на своих коллег, например, контролирует информацию или повестку дня?
- Перебивает ли данный член совета своих коллег? Прерывает их? Как часто (на обычном заседании)?
- Настроен ли член совета (если он генеральный директор) против закрытых заседаний, где его просят покинуть зал?

- Стремится ли данный член совета непременно участвовать в подборе новых членов?
- Обладает ли он большинством акций с правом голоса (является владельцем контрольного пакета акций)?
- Принимал ли он когда-либо решения в одностороннем порядке или с минимальным участием совета, которые, как вам кажется, должны были быть более коллективными или приниматься всем советом?
- Беспокоит ли данного члена совета желание других членов контактировать с представителями менеджмента напрямую?
- Ограничивает ли данный член совета ваше общение с внешними консультантами?
- Как данный член относится к оценкам со стороны совета, комитета или отдельных членов?
- Ограничивает ли он контакты коллег по совету с другими представителями руководства компании, скажем, на презентациях или в более неформальной обстановке?

## СПЕЦИАЛЬНОЕ ЗАМЕЧАНИЕ О СКЛОННЫХ К КОНТРОЛЮ ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРАХ

Поведенческие характеристики генерального директора нередко имеют большое значение для эффективности совета, или даже определяют ее. Если генеральный директор является проводником изменений, миротворцем или наставником, а также сторонником корпоративного управления, вероятность того, что совет будет эффективным, весьма велика. С другой стороны, если генеральный директор — нефункциональный член совета, который использует знания, информацию и ресурсы, чтобы контролировать совет и его отдельных членов или управлять ими, вероятность эффективности совета резко падает.

### *Вопросы для определения генерального директора-контролера*

1. Как генеральный директор взаимодействует с председателем совета, не входящим в состав менеджмента, и председателями комитетов, чтобы обеспечить их полную информированность о важных или значительных действиях и инициативах, призванных продвигать интересы компании?
2. Пытается ли генеральный директор влиять (или «контролировать», даже в мягкой форме, во время или вне заседаний) на информацию, отчетность, сообщения,



- предложения по повестке дня и т. д., предоставляемые совету или его комитетам, в нарушение официальных положений об управлении и уставов?
3. Пытается ли генеральный директор использовать совет как стратегический актив и выносить стратегии на обсуждение совета прежде, чем они обретут окончательную форму? Откровенен ли генеральный директор, сообщает ли он всю информацию совету, всегда поднимая ключевые вопросы?
  4. Готов ли генеральный директор быть «уязвимым» перед советом и допускает ли, чтобы его информация ставилась под сомнение?
  5. Как генеральный директор относится к закрытым заседаниям членов совета, не входящих в состав менеджмента? Насколько откровенны и продуктивны закрытые обсуждения между ним (без его непосредственных подчиненных) и советом? Насколько генеральный директор приветствует закрытые встречи внешних консультантов и совета/комитета в отсутствие представителей менеджмента или пытается влиять на них?
  6. Насколько генеральный директор приветствует контакты совета с непосредственными подчиненными или пытается влиять на них? Как он влияет на отношения председателя совета или председателей комитетов и корпоративного секретаря? Председателя комитета по аудиту и финансового директора? Генерального юрис-консультанта? Комитетов и других ведущих руководителей, например директора по рискам, внутреннему аудиту и т. д.?
  7. Какова поведенческая «позиция» непосредственных подчиненных генерального директора? Насколько открытые и честные отношения между ними и комитетами совета, которым они могут быть подотчетны? Влияет ли генеральный директор на нефункциональные отношения или поведение или позволяет им сохраняться в том или ином виде?
  8. Существует ли взаимное доверие и уважение между генеральным директором и советом во время заседаний? В целом, способствует ли генеральный директор своим поведением здоровому диалогу на заседаниях? Открыт ли он и восприимчив ли к конструктивной критике со стороны членов совета?
  9. Обеспечивает ли генеральный директор поддержку со стороны персонала и внешних консультантов совету директоров и его комитетам, а также необходимую информацию? Приветствует ли он сохранение советами и комитетами внешних консультантов и постоянные программы обучения и развития членов совета?
  10. Как генеральный директор реагирует на обсуждение во время заседаний этических стандартов бизнеса и поведения в масштабе компании и в ее коммерческой деятельности?

## К О Н Ф О Р М И С Т Ы

Конформисты — это неэффективные, готовые к сотрудничеству члены совета, поддерживающие статус-кво. Они редко готовятся к каким-либо серьезным обсуждениям вопросов, стоящих перед советом, или участвуют в них. Хотя они не пользуются особым доверием коллег, те относятся к ним : симпатией и уважением, не благодаря их нынешней работе в совете, а за какие-то прошлые успехи или отношения.

Хотя коллегам известно, что конформисты ничего не дают совету или компании, их опасаются рекомендовать сместить просто потому, что конформисты никогда не создают проблем. В целом это «приятные люди» — хорошие члены клуба, имеющие солидные достижения, возможно, в качестве генерального директора или политика.

Этим объясняется долгожителство конформистов. Хотя контакты и актуальность конформистов устаревают, они используют свою репутацию («сдают свое имя напрокат», как выразился один из членов совета) у коллег или искусно манипулируют отношениями с крупным акционером, например владельцем контрольного пакета, или ключевым потребителем, чтобы остаться в совете.

Когда они говорят серьезно, что случается редко, то обычно повторяют то, что другие члены и менеджмент уже слышали. Они могут стать забавной помехой для своих коллег, например, заснув на заседании совета. Они могут сидеть с закрытыми или повернутыми вверх ногами папками, бесцельно перешучиваясь с соседями. Конформисты — в целом, приятные, общительные, предсказуемые и очень неэффективные члены совета. Они — халявшики, обычные члены совета «за суточные», которые редко раскачивают лодку, всегда податливы и гарантированно голосуют с большинством.

### ***Мнения членов советов о конформистах и их действиях***

«Не раскачивай лодку. Играй!» — член совета директоров

«[Член совета X] не может [работать] по [состоянию здоровья]... [Член совета Y] почти ничего не говорит вот уже десять лет, но он в совете, потому что входит в [регулирующий орган]. Исходно он принес много информации о том, как ввести дела с определенными регулирующими органами. Он все про них знал. Тогда все было живо. Теперь он не играет такую важную роль... Он всегда будет делать вид» — член совета директоров

«Он — партнер премьер-министра по гольфу» — председатель совета директоров (в ответ на вопрос о члене совета директоров, который заснул на заседании совета).

«[Член совета X] — приятный человек, но обычно ничего не говорит» — член совета директоров, в ответ на вопрос, почему один из его коллег молча сидел с закрытой папкой в течение всего заседания совета

«[Член совета X], видимо, готов уйти на пенсию» — член совета директоров в ответ на вопрос, почему один из коллег сидел со сложенными руками и не следил за текстом во время заседания

«Неэффективность может быть обусловлена тремя причинами. Во-первых, член совета слишком занят. Во-вторых, ему не хватает опыта. В-третьих, он ленив» — председатель совета директоров

«iiujididiu, я мредседснель лого комитета» — известный и приятный член совета, входящий в несколько советов, который на заседании не мог вспомнить, возглавляет ли он определенный комитет

«Вам нравится брать интервью у таких толстых котов, как мы?» (член совета директоров)

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ КОНФОРМИСТОВ

- Можно ли назвать члена совета «покладистым», хорошо работающим и почти всегда согласным с решениями совета?
- Случалось ли когда-либо, чтобы данный член совета активно не соглашался с менеджментом или коллегами по совету? Объясните подробно.
- Работал ли ранее данный член совета в должности, где от него требовалась дипломатичность или такт?
- С кем из членов совета или связанных с ним лиц он дружит? Занимают ли они руководящие позиции, способны повлиять на продолжение его работы в совете?
- Почему данный член совета был исходно приглашен в его состав?
- Каково его мнение по поводу оценки советов и их членов? Выражал ли он когда-либо свое неодобрение?
- Можно ли применить к этому члену совета слова «красиво, но бесполезно»? Иными словами, можно ли сказать, что он редко раскачивает лодку?
- Кажется ли вам, что он готов уйти на пенсию?
- Удивлял ли вас когда-либо факт адекватной готовности данного члена к заседанию совета или комитета?
- Его комментарии поверхностные, предсказуемые и не новые?
- Стал ли он членом совета потому, что представляет заинтересованную группу, которая считается важной для совета? Можно ли назвать это назначение в каком-то отношении «политическим»?

## ГРУППА ПОДДЕРЖКИ

Группа поддержки — это «любители-энтузиасты». Они считают своим долгом постоянно хвалить результаты своих коллег, генерального директора, председателя совета и все действия компании. Они посещают все заседания совета, и за всех корпоративных мероприятиях можно рассчитывать на их присутствие.

Поскольку они пристрастны во всем, что имеет отношение к компании и к ее руководству, они не пользуются доверием коллег, не готовятся к обсуждениям в совете и не участвуют в них, а лишь хвалят менеджмент, блаженно не осведомлены о стратегических вопросах, стоящих перед компанией.

Они способны досаждают своим коллегам бесполезными замечаниями о величии компании перед внешними, хорошо осведомленными наблюдателями, а также могут навлечь на совет неприятности из-за своего неведения, преувеличения и неумения хранить секреты. Замечания группы поддержки на заседаниях совета зачастую уводят обсуждение в сторону.

Они с оптимизмом смотрят на любую ситуацию и поддерживают генерального директора и топ-менеджмент в трудных ситуациях. Проблема в том, что им не хватает критического отношения, и они занимают одну и ту же позицию невзирая на обстоятельства: пока «Х» у руля, все получится. Единственное компенсирующее качество группы поддержки, если его таким можно назвать, — их предсказуемость и высокая вероятность, что во время голосования они поднимут свою руку по сигналу председателя или других коллег.

Если конформист пользуется симпатией и умеет использовать свои былые достижения и знакомства, чтобы оставаться в совете, про группу поддержки этого не скажешь. Его активы и отношения утратили ценность. В худшем случае, функциональные, вносящие свой вклад члены совета относятся к группе поддержки с презрением и считают их вредными, в лучшем — коллеги отзываются о них как о «сонях», «не дающих результатов» или «неэффективных членах совета».

### ***Мнения членов советов о группе поддержки***

«По прошествии какого-то времени ты понимаешь, что сказал и сделал все, что мог, а через несколько лет ты начинаешь повторяться. Обстоятельства могут меняться, но твое видение будет практически неизменным» — член совета директоров

«В [компании ABC] они открывают свои папки [впервые] во время заседания. Я подготовил это за месяц, чтобы они получили все на две недели раньше срока. Как вы приходите к своему мнению? Это — издевательство!» — топ-менеджер

«[Член совета X], по большей части, был в группе поддержки...» — член совета директоров

«У нас есть сони в совете» — генеральный директор

«Главная проблема корпоративного управления — сделать что-то с неэффективными членами советов» — член совета директоров

«По-прежнему есть члены совета, которые ни разу не сделали ни одного толкового замечания. Я не понимаю, почему они все еще здесь» — член совета директоров

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ГРУППУ ПОДДЕРЖКИ

- Почему этого члена совета пригласили войти в его состав?
- Соглашается ли он с большинством, а то и со всеми решениями?
- Можно ли сказать, что он слишком загружен или входит в состав слишком многих советов?
- Сколько времени прошло с момента отхода члена совета от активной управленческой или профессиональной деятельности? Сохраняет ли он современный уровень знаний?
- Ставил ли данный член совета компанию в неловкое положение или демонстрировал отсутствие критического отношения?
- Как к нему относятся коллеги по совету и менеджменту?
- Как член совета участвует в заседаниях? Полностью ли он фокусируется на стратегических вопросах, стоящих перед компанией?
- Вносит ли он полезный и информированный вклад в дискуссии на заседаниях?
- Обладает ли он достаточными внешними контактами и связями, чтобы помочь компании или менеджменту? Были ли они у него когда-нибудь?

т

->

Или внешние связи данного члена совета потеряли актуальность? Объясните.

- Возражает ли он против оценки совета или директоров?

## КРИТИКИ

Критик, как ему и положено, критикует и жалуется. Он нередко критикует то, как менеджмент представляет информацию совету, и очень критичен по отношению к процессам совета и менеджменту в целом. Критик склонен критиковать коллег, нередко в кулуарах и с передергиванием, занимаясь изощренными, но все же заметными играми. Критику не хватает «конструктивности», чтобы его замечания можно было считать «конструктивной критикой».

Критик не пользуется доверием коллег. Стиль критиков обычно резкий, особенно тон, которым они задают вопросы, плюс в некоторых случаях они могут вступить в конфронтацию. Критики используют столь резкую лексику (например: «менеджмент "обслуживает самого себя" и "обманывает" совет»), что иногда их просят извиниться за свое поведение. Критики склонны «парить очень высоко» в своей оценке ситуаций. Их уверенность и прямота отрицательно влияют на отношения внутри советов.

Обычно после того, как критик в своем неподражаемом стиле задает вопрос, на несколько минут возникает неловкая тишина. Другие члены

советы сомневаются, надо ли поддерживать критика (в отличие от спорщика) или комментировать заданный им вопрос. Критики уводят обсуждение в сторону в неподходящий момент и особенно деструктивны, если исходят из личных и философских оснований. Когда это происходит, возникают группы и ужесточаются позиции, где с одной стороны — активное меньшинство, с другой — большинство, а критик — в центре всего происходящего. Со временем тактика критиков становится ясна сообразительным членам совета, и коллеги не обращают на них внимания.

Они не обладают такими навыками убеждения и умением не соглашаться, как спорщики и проводники изменений, а если и обладают, то предпочитают не использовать их. Они просто заходят слишком далеко, все время. В лучшем случае, другие члены совета относятся к ним как к помехе, а в худшем — как к поддающимся манипулированию или «подлым».

Чтобы стать спорщиком, критику необходимо:

- изменить тон и стиль своего общения с другими членами совета, способ выражать сомнения в работе менеджмента;
- высказываться более рассудительно во время заседаний;
- подбирать слова очень, очень тщательно;
- четко осознавать, как воспринимают его действия и поведение коллеги и менеджмент.

От критиков в совете очень трудно избавиться. Если критика заставляют уйти в отставку, он считает, что «совет ошибается» и «он — единственный, кто прав». Критик может упорно отказываться уходить. Несмотря на это, критики, не способные контролировать свое поведение (таких большинство), оказывают негативное и разрушающее влияние на совет и должны быть удалены из него как можно быстрее, невзирая на все сложности.

### ***Мнения членов советов о критиках***

«[Член совета X] обычно задавал колкие вопросы, но сейчас его стиль изменился, и колкость пропала. Это было полезно для совета и прибавило ему эффективности. ...Это была настоящая перемена» — генеральный директор

«Очень важно, чтобы в совете директоров не было \_\_\_ сыновей» — член совета директоров

«Есть тонкая грань между несогласием и \_\_\_\_... Мне за последние четыре года довелось наблюдать больше \_\_\_\_, чем за предыдущие 30... Да, вы стремитесь к тому,

чтобы в совете выражались разные мнения, но не к тому, чтобы там была официальная оппозиция» — член совета директоров

«Я — главная вредина. Это не тактика, просто я выступаю и не чувствую ограничений» — член совета директоров

«Чтобы критиковать конструктивно, нужно уметь себя вести. Важно и то, и другое — и конструктивно, и критиковать» — член совета директоров

«[Член совета X] — полный \_ » — генеральный директор

«Очень деструктивно, если кто-то из членов совета принципиально против целей или стратегии компании и пытается навязать всем свое видение. Я помню случай, когда кто-то вообще ушел в отставку. Либо ты в команде, либо уходи в отставку» — член совета директоров

«Выбирай время, когда ты вмешиваешься и говоришь гадость, и побереги то, что у тебя есть для остальных. Количество выстрелов ограничено» — член совета директоров

«Я уже один раз довел его до сердечного приступа» — член совета директоров

«Моя ошибка была в том, как я пытался получить всю информацию. ...Мой друг... был назначен главой... комитета... Я почувствовал... [неподходящие слова]... давление... Я сделал ошибку и сказал [выбраны не те слова]... члены совета отправились к... попросил извинений... хотели подавать в суд... Все дело было в словах, которые я использовал... Всем показалось, что я имел в виду...» — член совета директоров

«Мне очень не понравилась информация, которую предоставил нам менеджмент, и я сказал об этом на заседании» — член совета директоров

«Комментарий, который я сделал, —люди были с ним согласны, но говорить так вслух не стоило...» — член совета директоров

«В конце концов, меня попросили покинуть совет. Никто не хотел меня слушать, но я был прав» — член совета директоров)

«Я принес с собой на заседание совета книгу. Мне нужно было что-то почитать, так как все равно никто не стал бы со мной разговаривать» — член совета директоров

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ КРИТИКОВ

- Каково содержание, частота и тон вопросов этого члена совета? Отвечьте подробно, особенно по части тональности вопросов.
- Каково мнение менеджмента об этом члене совета?
- Часто ли он критически воспринимает информацию, предоставленную совету менеджментом?
- Правильно ли он подбирает слова в своих вопросах?
- Бывало ли так, что электронные или другие сообщения этого члена совета кого-то обижали?
- Бывает ли он настроен против своих коллег или менеджмента неконструктивно? Иными словами, можно ли назвать его критику *неконструктивной*?
- Обвиняли ли его когда-либо в увлечении мелкими деталями или вмешательстве в работу менеджмента? Приведите примеры.

- Оскорблял ли он кого-то из представителей руководства или членов совета, переходя на личности?
- Нарушал ли он протокол или нормы совета?
- Пользуется ли он уважением коллег? менеджмента?
- Использовалось ли в его отношении слово «подлый» или более грубые выражения?

## ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ СОВЕТА

Традиционно отбор членов совета определялся двумя факторами — требованиями регулирующих органов и фондовых бирж в отношении определенной структуры совета и удобством для действующих членов совета. Результатом такого подхода стала «маргинализация членов советов» как важных участников управления корпорациями. Хотя по закону члены советов обладают всеми полномочиями, чтобы осуществлять контроль над действиями предприятия, на практике во многих случаях их полномочия ограничены, что объясняется целым рядом описанных в этой книге причин.

Занимаясь регламентацией и строительством советов, нужно осознавать, что советы прежде всего представляют собой небольшие органы принятия решений. Чтобы быть эффективными, они должны состоять из людей с определенными поведенческими характеристиками, которые позволяют им эффективно работать в команде. Вероятно, что, обладая эффективным процессом принятия решений, советы будут эффективно выполнять свои обязанности по мониторингу и разработке стратегии. Если же совет эффективен, логично ожидать, что вырастет эффективность корпорации, и инвестиции акционеров будут приносить достаточную прибыль.

Хотя это утверждение нельзя полностью подтвердить исследованиями, вероятность, что оно верно, достаточно велика, чтобы побудить всех участников формирования советов — председателей, председателей комитетов по назначениям, самих членов — учитывать поведенческие характеристики людей и их сочетание с поведенческими характеристиками действующих членов, рекомендуя пополнение или сокращение совета.

Более того, регулирующим органам и другим группам, создающим правовую среду, в которых работают советы, надо учитывать, что для того, чтобы управление корпорациями в наибольшей степени отвечало интересам всех акционеров, сочетание поведенческих характеристик, навыков, способностей и умений членов совета важнее некоторых традиционных структурных норм.



# Особые члены совета: председатели

Ключевые фразы для успешного председателя: «Пожалуй, мы должны учесть...» «Это — иная точка зрения по сравнению с тем, что мы слышали раньше...» «Что, если нам...» «Что, если взглянуть на это так...» «Думали ли вы о...» «Возможно, надо разработать несколько вариантов...» «Это звучит так, словно...» «Если я правильно вас понял, вы...» «Позвольте мне уточнить, правильно ли я вас понял...»

*Председатель совета*

Одна из худших возможных ошибок совета — настаивать на обсуждении проблем или не осознавать их. Генеральный директор может все отрицать, как и совет, но советы этого делать не должны.

*Член совета директоров*

Нет ничего важнее для эффективной работы совета, чем лидерские качества его председателя. Председатель отличается от остальных членов. Он — *primus inter pares*, первый среди равных<sup>1</sup>. По закону, у председателей те же обязанности и ответственность, что и у других членов совета, но, кроме этого, на них возложена обязанность управлять советом — руководить его деятельностью<sup>2</sup>.

Не все члены совета способны быть эффективными председателями, но эффективный совет всегда обладает таковым. Лидер является основным показателем процесса совета и его общей эффективности. У функциональных советов сильные председатели; у нефункциональных — слабые. Силь-

<sup>1</sup> Выражение «*primus inter pares*» — первый среди равных — возникло с эволюцией парламентской демократии. Ведущий министр кабинета постепенно стал первым или премьер-министром.

<sup>2</sup> Позиция председателя является одной из самых изученных функций в корпоративном управлении. См., например, Sir Adrian Cadbury, *Corporate Governance and Chairmanship* (Oxford: Clarendon Press, 2002).

ных председателей можно классифицировать как «дирижеров»; слабых — как «опекунов».

## ЗАЧЕМ НУЖНЫ ПРЕДСЕДАТЕЛИ

Каждое наблюдение, интервью и опыт, полученный в ходе данного исследования, подкрепляет часто высказываемое предположение, что председатель совета оказывает огромное влияние на работу совета. На самом деле, с точки зрения многих директоров, председатель определяет эффективность обсуждения в совете уже тем, что обеспечивает правильные принципы работы совета<sup>1</sup>.

Председатель, как и генеральный директор, контролирует повестку дня, а эффективный председатель обеспечивает обсуждение не только важных вопросов, поставленных менеджментом, но и тех, которые вызывают озабоченность у членов совета. Более того, председатель понимает, что члены совета должны получать необходимую информацию по каждому пункту повестки дня своевременно и в доступной форме.

Компетентный председатель поощряет членов совета задавать грамотные вопросы по всем темам, которые актуальны для благосостояния предприятия. Сильные председатели, замечая, что члены совета недовольны качеством или объемом информации, получаемой от руководства компании и необходимой для принятия обоснованного решения по данному вопросу, всегда добиваются, что решение принимается только после того, как все члены совета полностью удовлетворены. Иногда они могут отложить принятие решения; в других случаях — задать тон дискуссии, поставив вопросы, которые побуждают других членов задавать дополнительные вопросы. Благодаря такой атмосфере в совете, когда взаимные расспросы в порядке вещей, обычной практикой становится широкое и полное обсуждение. Хорошие члены и председатели совета знают, что можно расходиться во мнениях, но не терять конструктивность, и что порой требование дополнительной информации спасает совет от принятия поспешного решения, которое может повредить компании. Эффективные председатели добиваются, чтобы ни один из членов совета не подвергся маргинализации. Более того, если они чувствуют, что некоторые члены совета недовольны ситуацией, они могут связаться с ними вне зала заседаний, чтобы обеспечить их участие в принятии решения. Одним из самых серьезных препятствий эффективной работе совета является групповое мышление<sup>2</sup>, и хорошие председатели зна-

<sup>1</sup> Пример должностной инструкции председателя совета см. в главе 4.

<sup>2</sup> Проблемы «группового мышления» рассмотрены в главе 6.

ют, что один из способов избежать этого — создать культуру распросов и обсуждения в совете.

## ВАЖНЕЙШИЕ ЗАДАЧИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА

### Оценка генерального директора и отношения с ним

Важная, если не *важнейшая*, задача совета — нанимать и порой смещать генерального директора. Конечно, если обе должности занимает одно лицо и в совете нет ведущего директора, членам совета очень трудно что-либо предпринять. Но даже при разделении этих должностей многие члены совета считают, что решение сместить (или назначить) генерального директора по тем или иным причинам проводится недостаточно хорошо. Зачастую члены совета не хотят идти на конфликт с менеджментом, особенно, если смещаемый генеральный директор был ими приглашен; нередко их связывают узы дружбы с генеральным директором и его семьей, а большинство членов совета считает, что одна из функций хорошего совета — поддерживать менеджмент. Более того, в некоторых (многих) советах не существует жесткой, формальной процедуры оценки генерального директора, поэтому многие члены совета не решаются идти на резкие шаги и увольнять генерального директора только из-за ощущения, что это надо сделать. Если компания демонстрирует плохие результаты, это может быть обусловлено факторами, которые генеральный директор не в состоянии контролировать. Увольнение генерального директора во многих отношениях — последнее средство.

Эффективные председатели обеспечивают лидерство, необходимое членам совета для решения всех проблем, которые могут возникнуть у них с генеральным директором. Они постоянно обмениваются мнениями со всеми членами совета; обсуждают, как менеджмент управляет корпорацией и как прогрессивные председатели проводят оценку генерального директора, чтобы иметь возможность работать с членами совета на основе надежной информации об эффективности, а не исходя из догадок и намеков. Сильные независимые председатели способны оценить разногласия между членами совета, причины этого и, будучи убеждены, что перемены необходимы, возглавить действия по увольнению генерального директора.

### Борьба с отрицанием проблем

Даже у лучших компаний дела не всегда идут хорошо. Возникают кризисы. Генеральный директор и часть руководства могут погибнуть в результате несчастного случая, могут вскрыться серьезные махинации, спад на рынке

может вызвать проблемы с погашением займов, дорогостоящее приобретение может принести меньше прибыли, чем ожидалось, хищник может сделать предложение о враждебном поглощении компании и т.д. Хорошо управляемые, опытные советы обычно знают, как вести себя в таких ситуациях. Однако возникает колоссальная (обычно фатальная) проблема, если в кризисной ситуации члены совета и топ-менеджмент начинают отрицать наличие проблемы. Никому не нравится получать плохие новости, особенно, если они настолько плохие, что могут вызвать банкротство предприятия и осложнить жизнь членов совета из-за возбуждения судебного иска. У кризисов может быть много причин, но реакция отрицания у совета почти всегда связана с плохим руководством и в целом с неудачными практиками работы. Понятно, что эффективные председатели, развивая в совете здоровые механизмы принятия решений, могут сделать многое для предотвращения «синдрома отрицания» в случае кризиса. Если все идет хуже некуда и менеджмент и совет сталкиваются с катастрофической ситуацией, наличие особенно одаренного председателя часто определяет итоговый успех или крах компании.

#### *Мнения об отрицании советом проблем*

«Члены совета обычно видят свою роль в том, чтобы поддерживать менеджмент. Насколько часто они по-настоящему подвергают позицию менеджмента сомнению? Нам не нравятся неприятные новости, и мы их либо игнорируем, либо отрицаем. Синдром отрицания носит универсальный характер и свойствен всем культурам. Что должны делать члены совета? Вам нужна фактическая информация, хорошая актуальная информация по поставленным вопросам. Вам нужен упорядоченный поток качественной информации в нормальной ситуации — этот режим должен существовать. Необходимо анализировать и перепроверять позицию менеджмента по вопросу. Это будет воспринято генеральным директором как нелояльность. Если у вас не принято сомневаться в действиях менеджмента, это — проблема. Вам нужно встретиться с представителями регулирующего органа или аудиторами, в присутствии менеджмента или без него. "Через месяц?"... Нет, этим нужно заниматься сейчас. Нужно повышать интенсивность и сокращать время. Сейчас руководство чаще признается совету: "мы не знаем, что делать, чтобы решить проблему"» — бывший регулятор

«Например, [в компании ABC]... аналитики утверждают, что у конкурентов норма прибыли составляет 8 или 9%, но у нас каким-то чудом она не 10, а 3%. Что, свиньи умеют летать? Да, это неприятно, но что дает членам совета способность? Эти ребята на Бэй- и Уолл-стрит, зарабатывающие по два миллиона в год, которые берут все, сравнивают с точкой зрения менеджмента и говорят "Да пошли вы...!" Итак, советы активизировались, но активизировались, когда уже было поздно...» — председатель совета директоров

## Решение проблемы неэффективных членов

Поскольку все чаще признается, что сочетание поведенческих характеристик и компетентности членов совета определяет способность совета принимать решения, хорошие председатели знают, что должны постоянно контролировать членов своего совета и принимать меры по увольнению тех, кто больше не приносит пользы предприятию. Мало, что так мешает членам совета, как работа бок о бок с нефункциональными коллегами. Поэтому сильные председатели в интересах поддержания «правильных отношений» в совете активно работают над смещением и заменой неэффективных членов. Но, как и в случае генерального директора, по многим причинам добиться этого непросто.

Долгое время члены совета играли столь незначительную, символическую роль в деятельности многих компаний, что у многих из них развилось чувство, что место принадлежит им по праву, что, если их избрали в состав совета, то они могут оставаться в нем до достижения пенсионного возраста независимо от своих результатов. Многие годы члены совета реально не отвечали ни перед кем, кроме менеджмента предприятия, и потому идея уйти в отставку из-за низкой эффективности никогда их не посещала. В условиях такой культуры председателю необходимо быть очень искусным, чтобы добиваться необходимой ему отставки. Один из самых эффективных или, по крайней мере, самых безболезненных способов добиться этого — прописать в уставе или руководстве по управлению совета официальную процедуру оценки эффективности совета и его членов и отправки в отставку тех, кто не справляется со своими обязанностями. Без подобной программы смещение давних, но некомпетентных членов совета почти невозможно. Естественно, важно, чтобы комитет по назначениям и члены совета сплотились вокруг председателя и поддержали его решение, когда их об этом просят.

### ***Мнения членов совета о важности председателей***

«Как выбирается председатель — ...самая большая проблема корпоративного управления. Это самый закрытый процесс. Лидерские качества и способности председателя очень влияют на совет, но это неверно понимается и непрозрачно» — член совета директоров

«Хороший председатель создает правильную атмосферу. С плохим председателем все совершенно иначе» — член совета директоров

«Обычно председатели отвечают за преодоление разногласий, разрешение их и поддержку мнения большинства» — член совета директоров

«Председатель регулирует отношения внутри совета» — член совета директоров

«Председатель должен идти вперед, добившись консенсуса. После того как ты узнал факты и мнения членов совета, сначала ты общаешься в индивидуальном порядке. На это уходит очень много времени» — председатель совета директоров и генеральный директор

«По большинству вопросов не должно быть разногласий... Если они есть, это означает эмоции, и все должны получить шанс высказаться. Председатель не должен пытаться навязать решение в такой ситуации, если только это не вопрос жизни и смерти, но так бывает редко. Разногласия обычно возникают, когда менеджмент выносит что-то на рассмотрение совета внезапно, и здесь важна роль председателя. Чтобы дело пошло, необходимы все предварительные этапы, например запрос дополнительной информации. Разногласия возможны, если у вас не все данные или решение принимается поспешно. Их можно преодолеть между заседаниями с помощью индивидуальных встреч и даже по телефону. Председатель может также захотеть устроить встречу члена совета с менеджментом» — председатель совета директоров

«Председатель должен быть эмоционально и интеллектуально готов сказать, что уйдет, если его что-то не устраивает. Совет не должен быть его жизнью. Как и судья, председатель должен быть независимым» — председатель совета директоров

«На высшем уровне в совете не так много идей о том, как управлять хорошим советом. Мало кто думает о том, какая структура, полномочия и оплата нужны, чтобы сделать его максимально эффективным... Редко встретишь председателя, который приглашает кого-то, кто будет спорить или не соглашаться с ним. На мой взгляд, это совершенно неправильно» — член совета директоров

## ИЗ КОГО ПОЛУЧАЕТСЯ ХОРОШИЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ?

Исходя из непосредственных наблюдений за советами, интервью с 200 членами советов — включая интервью со многими из лучших (по мнению их коллег) председателей и наблюдение за ними на заседаниях совета, — а также изучения литературы по корпоративному управлению становится ясно, что председателей можно отнести к двум типам: дирижеры и опекуны.

Необходимое условие успешной работы совета — наличие председателя-дирижера. Подобные председатели обычно являются проводниками изменений, миротворцами или наставниками. Иногда председателем назначают спорщика, функционального члена совета, но обычно члены совета этого типа больше стремятся играть ключевую роль в процессе принятия решений советом, чем быть его лидерами. Нефункциональные члены совета никогда не бывают эффективными председателями-дирижерами.

Председатели-опекуны (обычно нефункциональные члены совета — контролеры, критики, конформисты или группа поддержки) просто не пользуются доверием своих коллег, чтобы быть эффективными председателями.

Председатели-опекуны обычно отстранены и не справляются со своими обязанностями или деструктивны и пытаются все контролировать. Они не могут урегулировать конфликт между членами или разногласия, не умеют достигать консенсуса, обычно не способны установить эффективные рабочие отношения с коллегами, генеральным директором или командой топ-менеджеров и завоевать их доверие.

Когда председателем оказывается нефункциональный член совета, это нередко объясняется тем, что он был назначен на эту должность владельцем контрольного пакета акций — человеком, который ищет какое-то занятие для своего сына или дочери, или материнской компанией, которая хочет обеспечить солидное место кому-то, кто больше не играет важную роль в штаб-квартире. В таких случаях председатель и в силу этого и совет, по сути, никак не влияют на управление компанией — все важнейшие решения принимает владелец контрольного пакета акций. Если акции компании принадлежат широкому кругу лиц, но во главе совета стоит председатель-опекун, это обычно объясняется неэффективностью совета или какими-то историческими причинами. В конечном итоге, реальность довольно проста: председатели-дирижеры служат признаком и двигателем сильных, активных и эффективных советов. Председатели-опекуны служат признаком слабых и неэффективных советов и продлевают их существование.

## ДВА ТИПА ПРЕДСЕДАТЕЛЕЙ

### Председатели-дирижеры

Председатели-дирижеры прекрасно взаимодействуют с менеджментом, интересуются хорошим управлением и на них завязаны все важнейшие действия совета. Они понимают групповую и индивидуальную динамику и обладают превосходными лидерскими качествами как внутри, так и вне совета. Они очень хорошо взаимодействуют с генеральным директором (если сами не входят в состав руководства), председателями комитетов и другими членами совета. Они руководят определением повестки дня, эффективно управляют заседаниями, выступают искусными модераторами дискуссий, регулируют разногласия, помогают достичь консенсуса и, что важнее всего, задают тон и культуру эффективного корпоративного управления.

Председатели-дирижеры проявляют гибкость в привлечении к принятию решений директоров других поведенческих типов — проводников изменений, миротворцев, наставников или спорщиков — в зависимости от ситуации. На заседаниях они умеют (элита председателей-дирижеров довела это искусство практически до совершенства) обращаться к членам совета этих типов в разные моменты обсуждения, чтобы максимизировать эффектив-

ность принятия решения и использовать компетентность и поведение всего совета. Эффективные председатели-дирижеры, похоже, обладают внутренним барометром, который всегда подсказывает им, когда вмешаться в обсуждение, когда быть гибкими, а когда — нет.

В частности, когда на заседаниях совета нужно принять трудное решение, в обсуждении могут принять участие и проводники изменений, и миротворцы, и наставники, и спорщики. Спорщик, например, может высказать сомнения насчет восприятия и допущений своих коллег, исходя из его специальных познаний в той области, где их не хватает генеральному директору или другим членам совета. Спорщик, в отличие от критика, будет очень убедителен благодаря своим навыкам, тону, происхождению и компетентности, но (что очень важно, поскольку спорщик по своей природе *спорит*) он будет возражать против некоторых идей, вероятно, предлагаемых менеджментом. Второй спорщик может поддержать позицию первого и тоже будет обладать компетентностью, тоном и подходом, необходимыми для убеждения. Проводник изменений может согласиться встретиться с внешними специалистами в данном вопросе и на этом этапе поддержит позицию спорщика. Наставник может призвать председателя-дирижера (который также может быть генеральным директором) настоять на исходной идее, с которой не согласился спорщик, при этом отчасти скорректировав ее с учетом замечаний. Миротворец может начать согласовывать позиции, выявляя общие основания, добиваясь консенсуса между членами совета, придерживающимися разных мнений. Председатель-дирижер должен провести обсуждение сдержанно и эффективно. Важнейшим условием эффективного принятия решений выступает способность председателя-дирижера *дирижировать*, т. е. выслушивать и искусно управлять членами совета всех типов и затем получать их единогласное одобрение. Этого не всегда просто добиться.

### ***Мнения членов совета о председателях-дирижерах***

«Тем самым, искусный председатель — это арбитр, модератор и человек, который умеет мягко высказать свое мнение. Это вносит в дискуссию элемент дисциплины. Они умеют вежливо прервать людей и установить регламент обсуждения» — топ-менеджер

«Я говорю с [генеральным директором] три-четыре раза в день, в реальном времени, равно как и с некоторыми другими представителями топ-менеджмента... В идеале, генеральный директор не должен быть председателем. Но при этом не должно быть и враждебности в отношениях между ними. Именно генеральный директор заставляет компанию работать, а не председатель совета. Последний должен понимать разницу и выступать кем-то вроде сторожевого пса. Он должен быть вовлечен, но не слишком. Это — очень тонкая грань. Например, я никогда не стану говорить представителям руководства, что им делать. Обычно я дам совет, если меня о нем попросят,



и даже в этом случае я постараюсь не советовать топ-менеджерам, как им взаимодействовать друг с другом. Я предложу обсудить это с другими» — председатель совета директоров

«Хороший председатель обеспечивает здоровый диалог. Высказывается позиция менеджмента, и совет может задавать вопросы по ней, равно как и почему не была принята другая. Должна быть настоящая дискуссия, а не оправдание своей позиции со стороны менеджмента или продвижение собственного мнения членами совета, исходя из своего опыта, но не данной дискуссии» — председатель совета директоров

«Дело председателя совета предоставлять людям определенное время [на заседании], исходя из содержания вопроса, а не того, кто они такие» — председатель совета директоров

«Есть разные уровни. Можно говорить об одном и том же с разных точек зрения. Председатель пытается держать обсуждение в рамках» — председатель совета директоров

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЕЙ-ДИРИЖЕРОВ

- Можно ли сказать, что этот член совета один из самых эффективных известных вам председателей? Почему? Какими особыми навыками и приемами он пользуется?
- Если в некоторых советах, в которых он состоит, разделены должности генерального директора и председателя, объясните характер взаимоотношений председателя и генерального директора, особенно если последние относятся к контролерам.
- Приведите примеры, как на заседании председатель смог примирить разногласия между теми членами совета, которые действовали коллективно и индивидуально.
- Объясните, как председателю удастся управлять обсуждением на заседании, используя знания и поведение других членов совета.
- Эффективен ли председатель как на заседаниях, так и вне их? Почему?
- Объясните роль председателя в контроле комитетов, в определении повестки дня, удовлетворении информационных потребностей совета и в его отношениях с другими членами.
- Если должности председателя и генерального директора не разделены, объясните, почему и насколько председатель эффективен в разрешении конфликта интересов, вызванного совмещением должностей.
- Как председатель обеспечивает продуктивные отношения с другими представителями команды менеджеров?

- Приведите три примера заседаний, которые провалились бы в отсутствие председателя, включая то, что он сделал или не сделал, что имело огромное значение для обеспечения эффективного принятия решений.
- Согласится ли этот председатель на ежегодную оценку со стороны остальных членов совета? Есть ли прецеденты такой оценки? Реагировал ли председатель на конструктивную критику?

Председателю-дирижеру может достаться совет, в котором несколько нефункциональных членов. Это особенно часто происходит, когда его назначает владелец контрольного пакета (обычно — материнская компания) и поручает «навести порядок». Первым действием нового председателя становится принятие руководства для всех членов совета (если таковое еще не принято) путем подготовки должностных инструкций членов, комитетов, председателей комитетов и самого председателя. Новому председателю повезет, если он придет из материнской компании, где такое руководство действует и может быть внедрено как часть общей модели управления всей компанией. В противном случае, он должен действовать осторожно, указывая, что оно нужно ему только для того, чтобы по-настоящему хорошо ориентироваться в компании. После введения стандартов ожидаемой эффективности приходится ждать некоторое время прежде, чем оценивать действия членов совета. Если ожидания компании не удовлетворены, председатель может начать консультации по удалению нарушителя из совета.

### Председатели-опекуны

Председатель-опекун — неэффективный председатель, и это признают другие члены совета. Обычно они лидеры группы поддержки, критики, конформисты или контролеры, отличительной чертой которых можно назвать недостаток лидерских качеств. Они проваливаются как председатели, но в силу разных причин.

Председатели-опекуны из группы поддержки и конформистов недостаточно контролируют совет, мало или почти ничего не говорят на заседаниях, не управляют конфликтами между членами и разногласиями, не знают, как достигать консенсус или как эффективно провести заседание. Они не способны установить эффективные рабочие отношения с коллегами по совету, генеральным директором или топ-менеджментом главным образом потому, что не пользуются доверием. В таких ситуациях советы плохо управляемы, и кто-то из их членов, обладающий сильным характером, — возможно, спорщик, проводник изменений или генеральный директор-контролер, становится лидером. Субординация нарушается, генеральные

директора не знают, кому они подотчетны, члены совета игнорируют свои обязанности, комитеты неэффективны, а корпоративное управление в настоящем смысле слова отсутствует.

Председатели-опекуны из контролеров и критиков — полная их противоположность. Они пользуются своими полномочиями деструктивно, управляют с помощью искусного запугивания и манипулирования членами совета. Они тщательно отслеживают поток информации, необходимой для понимания происходящего в организации, а те, кто пытается получить дополнительную информацию, сталкиваются с неуважением. Решения навязываются не на основе тщательного анализа и обсуждения, а исходя из личных отношений, которые могут быть не связаны с ситуацией.

Если совет возглавляет председатель-опекун (это обычно случается благодаря его отношениям с владельцем контрольного пакета), совет быстро осознает, что почти не может влиять на судьбу компании. Если председатель-опекун решает начать расширение компании (это не редкость, поскольку многие председатели-опекуны с поведенческими характеристиками контролера нередко весьма тщеславны), совет не в силах это изменить. Если они будут возражать, председатель-опекун использует свои связи, чтобы отправить членов совета в отставку; если они поддержат предложение, исходя из решения председателя-опекуна, их поддержка бессмысленна, так как они никогда не получают достаточно информации для принятия решения, даже если их попросят. Итак, в этой ситуации совет директоров, по сути, бесполезен.

С учетом бесправия совета, во главе которого председатель-опекун, некоторые его члены могут попытаться обновить совет путем привлечения нового председателя-дирижера извне. Это довольно трудно сделать. На самом деле, проще может показаться работать так (и надеяться), что действующий председатель изменится и станет эффективнее. Такое саморазвитие возможно, но маловероятно. Верно и то, что с председателем-опекуном совет нефункционален. Компания не будет процветать, члены совета не будут выполнять свои обязанности проявлять заботливость, корпорация, вероятно, станет объектом поглощения или институциональные инвесторы решат уволить совет. Будущее компании печально.

Раньше акционеры не всегда мирились с существованием советов с председателями-опекунами. Не станут их терпеть и в будущем.

### ***Мнения членов совета о председателях-опекунах***

«Заседание было ужасным, и виноват в этом один председатель. Он просто сидел и позволял дискуссии продолжаться без каких-либо результатов по ключевым вопросам, стоящим перед компанией... Действительно, нужно... учить, как провести хорошее

заседание совета — Robert's Rules of Order<sup>1</sup> или что-то вроде. Так невозможно» — член совета директоров

«Проблема [председателя] в том, что он ничего не делает и не может управлять заседанием совета» — генеральный директор

«Мы ошиблись, наняв... [председателя, не входящего в состав руководства] из-за его авторитета. Он получает хорошую оплату, но совершенно бесполезен... Он отвратителен, жаден и бесцеремонен, с чем согласны другие члены совета...» — член совета директоров

«Совет утратил контроль из-за слабого председателя, а слабость его в "председательском мышлении"» — член совета директоров)

«Я получаю приказ действовать от [генерального директора]» — ведущий директор

«[Председатель] должен чаще высказываться. Я знаю, что ему известно, что происходит. Он должен активнее высказывать свое мнение. Он считает, что люди выскажутся, и поощряет нас говорить... Ему не следует опасаться, что он будет влиять на нас — он не контролирует наши мысли» — член совета директоров

«[Председатель] не говорил, когда должен был, и не управлял заседанием» — член совета директоров

«Посмотрите на успехи председателей, не входящих в состав руководства ... Нужно выбрать кого-то, кто обладает нужными навыками, а не так, чтобы он учился на работе... Не просто время и доступность, но и набор качеств, необходимых для работы. Следует учитывать это при выборе председателя совета» — член совета директоров

«Должен быть специальный курс на тему, как быть председателем. Подготовка председателей. Хороший председатель создает правильную атмосферу. С плохим председателем все совершенно иначе» — член совета директоров

«Нужен \_\_\_\_ курс для председателей, как проводить \_\_\_\_ заседания советов» — расстроенный член совета директоров)

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЕЙ-ОПЕКУНОВ

- Объясните, как этот председатель управляет заседаниями совета. Были ли другие члены совета недовольны неспособностью председателя провести успешное заседание совета? Обеспечить адекватное обсуждение и/или решение по ключевым вопросам? Дайте обстоятельный ответ.
- Возникают ли у председателя затруднения в управлении разногласиями?
- Каково ваше мнение о компетентности председателя, его знании бизнеса и использовании лучших управленческих практик?

<sup>1</sup> Robert's Rules of Order — книга правил для ведущего заседания, написана Генри Мартином в 1876 г., впоследствии неоднократно дополнялась при переиздании. — *Прим. пер.*

- Подвержен ли председатель какому-либо, даже легкому влиянию или контролю со стороны генерального директора? Другого члена или группы членов совета? Со стороны владельца контрольного пакета?
- Можете ли вы привести примеры неудачного руководства данного председателя?
- Доверяют ли члены совета председателю? Если нет, почему? Будьте обстоятельны.
- Сколько времени председатель занимает свою должность? Не пресытился ли он ею?
- Какие отношения у него с представителями менеджмента и другими членами совета?
- Приведите пример(ы) заседаний совета, на которых председатель утратил контроль.
- Почему вы считаете, что данный председатель не справляется со своими обязанностями?
- Сопrotивлялся ли он оценке другими членами совета, формально или неформально?
- Верит ли председатель в хорошее управление?
- В целом, считаете ли вы, что совет был бы более эффективен с другим председателем?

## ВСЕ РЕШАЕТ «ВЫБОР» ПРЕДСЕДАТЕЛЯ, А НЕ «РАЗДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ»

Во многих корпорациях, особенно американских, должности председателя и генерального директора совмещены. Среди членов совета нет единства мнений о том, насколько это хорошо. Однако многие регулирующие органы (особенно в Великобритании, Канаде, Австралии и Новой Зеландии) не сомневаются на этот счет: они все уверены, что эти должности должны быть разделены из-за неизбежного конфликта интересов, т. е. генеральный директор управляет компанией, председатель управляет советом, генеральный директор подотчетен совету. Несмотря на это, нет эмпирических данных (см. главу 5), которые однозначно или убедительно подтверждали бы, что наличие отдельного председателя, не входящего в состав руководства, повышает эффективность совета и финансовые результаты корпорации.

«Отчет специальной комиссии по руководству советами директоров» (*Blue Ribbon Commission Report on Board Leadership*), опубликованный Наци-

овальным институтом директоров, призывает, чтобы был «не один или два лидера, а "система лидерства"»<sup>1</sup>. Сопредседатели комиссии, доктор Джей Лорш и доктор Дэвид Недлер, «считают лидерство сложной проблемой. [На их] взгляд, требования к лидерам в советах меняются, но одних лишь структурных решений не достаточно для повышения эффективности советов в выполнении их главной функции — обеспечении долгосрочного благополучия корпорации от имени заинтересованных сторон, включая акционеров»<sup>2</sup>.

Данные этой книги подтверждают позицию комиссии. Собранные и проанализированные нами наблюдения и информация показывают, что «разделение ролей», т. е. входит председатель формально в состав руководства или нет, и/или занимает он должность генерального директора или нет, не так важно. Да, возникает конфликт интересов, но важнее — и это самые важные условия, обеспечивающие общую эффективность совета, — независимость мышления, компетентность и поведенческие характеристики лица или лиц, занимающих руководящие позиции.

## МОЖЕТ ЛИ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ-ОПЕКУН СТАТЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ-ДИРИЖЕРОМ?

Существуют сомнения в том, что председатель-опекун способен *стать* председателем-дирижером. Дело в том, что слабые председатели, которые не осознают свои недостатки как лидеров, или, что еще хуже, знают о них, но не хотят менять или улучшать свое руководство, что бы ни думали их коллеги по совету, реально не могут измениться. Однако если совет считает, что председатель может измениться и поддается изменениям, превратить некомпетентного председателя в компетентного возможно. При конструктивных предложениях о том, как повысить компетентность, овладеть лучшими приемами руководства и т. д., у председателей, которые стремятся к росту и развитию, всегда есть возможности для улучшения.

Институциональные акционеры, регулирующие органы, СМИ и общественность часто полагают, что извне они не могут определить эффективность председателя совета как лидера, т. е. это председатель-дирижер или председатель-опекун. На самом деле, это не так. Задав ряд вопросов, можно

---

<sup>1</sup> Отчет был опубликован Национальной ассоциацией корпоративных директоров, Вашингтон, октябрь 2004 г. Сопредседателями комиссии был профессор Джей У. Лорш и доктор Дэвид А. Недлер (р. 3). В отчете приводятся примерные должностные инструкции для председателя, не входящего в состав руководства, генерального и ведущего директоров, и предлагается «лидеров регулярно оценивать» (р. 5).

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 4.

получить объективное представление об эффективности председателя. Но чтобы добиться правильных ответов, надо задавать правильные вопросы:

1. Существует ли должностная инструкция председателя совета? Известно ли ее содержание акционерам? Если нет, почему?
2. Оценивают ли члены совета, насколько председатель отвечает требованиям должностной инструкции, на регулярной основе? Если нет, почему?
3. Влияют ли результаты этой оценки на то, сохранит ли председатель свою должность, т. е. при планировании передачи полномочий председателя совета (включая председателей комитетов) учитывается ли эффективность его работы? Это означает, что низкая оценка вынудит председателя сложить свои полномочия. Выбор нового председателя должен осуществляться не самым опытным членом совета или председателем определенного комитета, а в результате коллективного решения совета, кто из его членов (или внешних кандидатов) способен лучше всех выполнить должностные инструкции.
4. Отражает ли оплата председателя требования, необходимые для эффективного выполнения его обязанностей?

***Мнения членов совета о разделении должностей председателя и генерального директора***

«Важны лидерские качества того, кто руководит советом, будь он председателем, не входящим в состав менеджмента, или генеральным директором, также являющимся председателем» — генеральный директор

«Кроме того, председатель совета принимает на себя официальную ответственность за управление советом — четкая должностная инструкция и обязанности, формальная оценка, критерии и требования к члену совета... рекрутирование и формальная оценка генерального директора» — председатель совета директоров

«Председатель не должен занимать другие должности... Абсолютная власть возвращается» — член совета директоров

«Я большой сторонник того, чтобы председатель не входил в состав менеджмента. Если есть совмещение, то получается, что генеральный директор и предлагает, и отказывается. Иногда ты даже не знаешь, когда идти на совет. Ты не прячешься, но управляешь повесткой дня. Мне не нужны упреки. По сравнению со мной [председатель] — незаинтересованный аутсайдер. Самое ценное, что у меня есть — доверие совета» — генеральный директор

«Председатель, не входящий в состав менеджмента, должен либо быть экспертом — как я, например, — и тогда возникает большая опасность вмешательства в работу менеджмента, либо не быть экспертом, но контролировать генерального директора. С этим нельзя спорить. Если вы не доверяете генеральному директору, избегайте от

него. Отличный председатель не компенсирует генерального директора-шарлсмана, так как не обладает достаточной информацией. Если, напротив, ему слишком много известно, это также может быть опасно. В конце концов, есть множество ситуаций, и обе [модели] могут хорошо работать и работают» — председатель совета директоров и генеральный директор

«Если говорить о совмещении должностей председателя и генерального директора, это не очень важный вопрос. Теоретически он оправдан, но это не то, за что надо умирать» — член совета директоров

«Председатель в противовес генеральному директору? Можно добиться выдающихся результатов с обоими вариантами. Есть множество разных моделей, как успешно добиваться результатов, не следуя какому-то одному сценарию. Все зависит от личностей, истории и сочетания, и классифицировать это нельзя, так что приходится оставлять что-то на усмотрение участников» — председатель совета директоров

«Внешний председатель, поставленный генеральным директором, вот проблема. Совет утратил контроль из-за слабого председателя, а слабость его в "председательском мышлении". При наличии ведущего директора возможна та же проблема. Необходим механизм непосредственного решения таких проблем» — председатель совета директоров

«Председатель должен предоставлять генеральному директору ценные советы, руководство и суждения. Если он работает эффективно, он — один из источников, откуда генеральный директор получает беспристрастные советы... Так где же председатели ошибаются? Зачастую это происходит в компаниях, которые у всех на виду. Председатель поддается соблазну. Он начинает верить, что они управляют организацией, и хочет говорить от ее имени» — председатель совета директоров и генеральный директор

«У меня нет законных возражений против разделения ролей [председателя и генерального директора]. Оно не подтверждается эмпирическими данными, хотя с этим можно справиться, и председатель, не входящий в состав менеджмента, не компенсирует некомпетентного генерального директора. Великолепного совета недостаточно, чтобы получилась фантастическая компания. Однако фантастический менеджмент при слабом совете может обеспечивать солидные финансовые результаты. Для акционеров все зависит от качества менеджмента и качества генерального директора. Очень опасно, если совет переходит грань» — председатель совета директоров и генеральный директор

«Председатель и генеральный директор? Совмещение или разделение? В разное время у нас были оба варианта. Все зависит от того, насколько эти двое могут сотрудничать друг с другом. Совет может принять решение в соответствии с потребностями компании и совета и личными особенностями кандидатов. [Председателю, не входящему в состав менеджмента,] нужна неделя на каждое заседание совета» — корпоративный секретарь

«В этой ситуации [председатель и генеральный директор] необходимо учесть людей и их качества... ситуацию, в которой находится компания, ее руководителей. В некоторых ситуациях может быть желательным совмещение или это может быть неважно» — генеральный директор



## ПОЧЕМУ НУЖНО ИЗБАВЛЯТЬСЯ ОТ СЛАБЫХ ПРЕДСЕДАТЕЛЕЙ И ПРИВЛЕКАТЬ СИЛЬНЫХ

Функции председателя — один из самых изученных аспектов корпоративного управления. Результаты этого исследования не ставят под сомнение общее мнение о важности роли председателя, высказанное в более ранних работах. Мы подчеркиваем мнение многих членов совета, что решение о разделении должностей председателя и генерального директора полностью зависит от обстоятельств. Председатель должен обладать лидерскими качествами, терпением Иова и шестым чувством, с помощью которого лидеры приводят совет к эффективным решениям. Это редкое сочетание качеств легко определить, но трудно найти.

Большую часть XX в. председатели советов многих (большинства) корпораций были слабыми и безвластными. В компаниях, которые демонстрировали стабильно хорошие результаты, где роли председателя и генерального директора совмещал один человек, он рассматривал роль председателя как второстепенную по сравнению с ролью генерального директора.

Времена изменились. В силу многих названных в этой книге причин роль совета директоров в деятельности компании становится более значимой, и вслед за этим повышается значение роли председателя. Действительно, совет не может работать в полную силу без эффективного председателя. Следовательно, одна из важнейших задач при обеспечении эффективного управления компанией — подбор эффективного председателя.

Требования эффективного управления корпорациями со стороны регулирующих органов и акционеров заметно выросли. Опыт и эффективность управления в прошлом как модель для будущего отныне неприемлемы. Усиление требований изменить корпоративное управление связано, в том числе, и с более глубоким пониманием и принятием факта: главное условие качественного корпоративного управления — признание эффективными, дальновидными советами, что выбор председателя совета не менее важен, чем выбор генерального директора.



# «К-П-С-Р» - как создать лучший совет

Корпоративное управление — сложное занятие.

*Член совета директоров*

Корпоративное управление требует \_\_\_\_\_ работы как от членов совета, так и от менеджмента. Оно должно быть основано на сильной, благоговейной вере, что таким образом увеличивается акционерная стоимость. Оно должно быть не минималистическим или реагирующим, [а] упреждающим. Ресурсы должны привлекаться разумно, чтобы служить инструментами повышения эффективности корпоративного управления, вместо подхода к корпоративному управлению как к чему-то несущественному.

*Председатель совета директоров и генеральный директор*

тех пор как разделение собственности и контроля стало характерной чертой современной корпорации, перед советами директоров возникли две главные задачи, тесно связанные, но самостоятельные. С одной стороны, советы обязаны в силу своих обязательств перед корпорацией и акционерами контролировать деятельность компании так, чтобы инвестиции акционеров в предприятие не только сохранялись, но и (желательно) увеличивались. С другой стороны, ожидается, что советы будут тщательно отслеживать действия менеджмента, чтобы гарантировать, что организация управляется в ее наилучших интересах, т. е. в интересах акционеров и других заинтересованных сторон, а не менеджеров. Эти две задачи не противоречат друг другу, но в прошлом во мнениях о корпоративном управлении доминировала либо одна, либо другая. В условиях невероятного роста упор делался на обязанность совета максимизировать акционерную стоимость; после

корпоративных банкротств на первый план быстро выходила обязанность совета более эффективно контролировать действия менеджмента.

Давно считается, что, если совет обладает надлежащей структурой (определяется количеством внешних членов совета, степенью их независимости и разделением должностей председателя и генерального директора), существуют эффективные нормы бухгалтерского учета и отчетности, то совет должен быть в состоянии выполнить обе названные задачи. Исходя из этого допущения, многие десятилетия осуществлялся отбор членов советов, принимались кодексы и законы, регулирующие деятельность корпорации, возможно, самые важные экономические организации.

То, что корпоративное законодательство, кодексы и положения не всегда были достаточны для предотвращения периодических провалов корпораций, не должно считаться приговором их эффективности — ситуация могла бы быть гораздо хуже, если бы их не было. Никакие нормы и правила не смогут предотвратить махинации, и не следует на это рассчитывать. В результате, возможно, что нормы и правила как-то повлияли на повышение эффективности контроля со стороны советов и директоров, на поддержание добросовестности на рынках капитала, поскольку подавляющее большинство советов соблюдали законы, правила и положения, насколько это было в их силах.

Однако достаточно свидетельств того, что все правила и положения о структуре советов, принятые с целью расширить контрольные полномочия совета директоров, никак или почти никак не повлияли на финансовые результаты компаний. Если это так, и форма и структура почти не влияют на эффективность корпораций, а достижение достаточной прибыльности компании — одна из главных задач членов совета, как следует формировать советы, чтобы при эффективном выполнении своих контрольных функций они повышали стоимость предприятия?

Исчерпывающий ответ на этот вопрос никто не даст. Однако анализ данных, собранных для этой книги, позволяет предположить, что если советы построены с учетом трех главных элементов, влияющих на принятие решения — компетентности членов совета, их поведенческих характеристик (см. главы 8 и 9) и стратегии, которую проводит корпорация, — процессы принятия решений должны улучшиться, а принятие советами лучших решений должно привести к лучшим финансовым результатам.

Фокусирование на формировании советов для достижения высокой эффективности ни в коей мере не принижает важную роль советов в контроле над деятельностью предприятия. На самом деле, модель, призванная обеспечивать эффективность работы корпорации, т. е. хорошую прибыльность для акционеров, почти наверняка обеспечит качественное выполнение контрольной функции. Однако обратное не всегда верно — эффективный

мониторинг может осуществляться советом, неспособным обеспечить адекватную прибыль для акционеров.

Ответственные члены совета стремятся выполнить обе задачи: эффективно контролировать корпорацию, чтобы она управлялась в интересах всех заинтересованных сторон, и обеспечивать приемлемую прибыль для акционеров. К счастью, достижение обеих целей вполне совместимо. Принятие модели построения совета, разработанной в этой книге, вполне может быть самым эффективным способом достигнуть этого.

## «К-П-С-Р» - ПУТЬ К ЛУЧШИМ СОВЕТАМ

Согласование компетентности и поведенческих характеристик отдельных членов совета со стратегиями, используемыми компанией, — ключ к созданию лучшего совета. Осуществление эффективной политики рекрутирования директоров — способ превратить проект в реальность.

Формирование совета директоров — очень сложная задача, которую можно разделить на две основные части. Во-первых, некоторыми характерными чертами должны обладать все советы: состоять из таких членов, которые как коллектив обладают соответствующей компетентностью, необходимой для вынесения разумных суждений по различным вопросам, с которыми сталкивается компания («К» в К-П-С-Р), а также поведенческими характеристиками, которые обеспечивают эффективное принятие решений («П» в К-П-С-Р).

Корпорации — это динамичные организации, которые всегда меняются вместе со средой, в которой работают. Иногда изменения происходят, так как компания инициативна и реализует новую идею, чтобы ответить на изменившиеся обстоятельства. Иногда изменения ей навязываются, обычно в форме потерянной прибыли или возросших издержек, поскольку менеджмент и члены совета не осознали влияние различных сил, которые они не могут непосредственно контролировать, на их действия. Хорошо управляемые организации должны иметь в совете людей, которые способны осознать и помочь менеджменту разработать стратегию реагирования на изменения («С» в К-П-С-Р).

Поскольку деловая среда всегда меняется, советы — это не «застывшие» структуры. Председатель и члены комитета по назначениям как члены совета директоров отвечают за утверждение существующей стратегии компании и постоянный контроль за реакцией совета на изменения. Соответственно, по мере изменения условий и стратегий члены совета должны находить и рекрутировать директоров, компетентность и поведение которых поможет совету в новых ситуациях («Р» в К-П-С-Р).

Удовлетворение и согласование при формировании совета этих различных потребностей — *К компетентности, П поведения, С стратегии и Р рекрутирования*— подобно решению системы уравнений. Данная система уникальна для каждого индивидуального совета, так как необходимая совету компетентность варьируется от компании к компании, от отрасли к отрасли и, в значительной степени, зависит от стратегий, которым следует компания. Найти кого-то с соответствующей компетентностью и кого-то с нужными поведенческими характеристиками может быть сравнительно несложно. Проблема — найти кого-то, кто сочетал бы и то, и другое. И она усложняется еще больше, если нужно рекомендовать для назначения в совет кого-то, кто может способствовать осуществлению стратегии предприятия. Подобрать человека, обладающего тремя разными полезными характеристиками, очень непросто.

Понятно, что председатель каждого комитета по назначениям должен искать функциональных членов совета, избегать, как чумы, директоров нефункциональных типов и прилагать все усилия для замены неэффективных членов теми, кто справится со своими обязанностями.

## КАК ОБЕСПЕЧИТЬ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ЧЛЕНА СОВЕТА

Важное условие успеха совета — включить в него членов, обладающих компетентностью, которая необходима для обеспечения достижения целей компании. Конечно, компании разных отраслей и на разных стадиях развития предъявляют разные требования к компетентности. В частности, требования компании лесной промышленности отличаются от требований компании индустрии финансовых услуг, а последние отличаются от требований ритейлера или компании высокотехнологичного сектора. Более того, ни один член совета не обладает всеми или даже большинством из многочисленных квалификаций, необходимых для удовлетворения требований компании. Член совета фармацевтической компании может обладать исключительными знаниями в технологии или науке, но не обладать финансовой грамотностью, а один из его коллег может ничего не понимать в науке, но быть экспертом в сфере финансов. При этом оба они — компетентные члены совета. Дело в том, что совет как целое должен обладать набором необходимых компетенций с поправкой на отрасль и стратегическую среду, в которой работает компания, чтобы решать различные проблемы и использовать возникающие возможности, обеспечивать эффективное функционирование компании.

Чтобы определить, что совет директоров коллективно обладает компетентностью, нужной для выполнения его обязанностей, председатель коми-

гета по назначениям после консультации с председателем совета и другими его членами должен провести Матричный расчет компетентности директоров. Матрица (в табл. 10.1 приведены примеры четырех шаблонов; характеристики реальных советов изменены в целях сохранения конфиденциальности) описывает навыки, необходимые для эффективного понимания факторов, определяющих успех или провал в отрасли и компетентность работающих в совете директоров.

Разработать подобную матрицу несложно, хотя при этом необходимо проявить некоторую дипломатичность. Необходимо отразить компетентность каждого действующего члена совета, причем некоторые из них могут не согласиться ни с характером и степенью компетентности, которую им определили, ни с набором компетенций в целом. Процесс определения и оценки компетентности должен быть всесторонним и конструктивным. Чтобы быть полезным, он должен предполагать честную оценку каждого члена совета.

Хотя совет всегда (явно или нет) оценивает компетентность генерального директора, разработка матрицы компетентности членов совета может стать удобным моментом, чтобы ввести формальную оценку компетентности генерального директора, поскольку последний также входит в совет. Более того, если генеральный директор не компетентен в каких-то областях, комитет по назначениям сможет обеспечить ввод в состав совета члена или группы членов, которые компенсировали бы недостаток компетентности генерального директора.

Определение и рекрутирование членов совета, обладающих соответствующей компетентностью, ни в коей мере не означают, что совет должен вдаваться в мельчайшие детали управления компанией. Это просто признание того, что отныне членам совета уже недостаточно обладать такой общей чертой как, скажем, «деловые суждения». Также недостаточно закончить проверку на том, чтобы определить отдельных членов совета как «финансово грамотных». Чтобы построить лучший — великий — совет, нужна тщательная проверка компетентности членов совета. Чтобы быть эффективными, последние должны обеспечивать совету компетентность в сферах, которые актуальны для определенной компании с определенной стратегией, чтобы преуспеть в областях, где компания ведет конкурентную борьбу. Одним словом, создание Матричного расчета компетентности директоров — первый шаг в строительстве эффективного совета директоров.

Необходимые требования — на вертикальной оси, действующие члены совета — на горизонтальной.

**Таблица 10.1**

Матрицы компетентности директоров

<b>КОМПАНИЯ ИНДУСТРИИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ</b>												
<b>КОМПЕТЕНЦИЯ</b>	Директор 1	Директор 2	Директор 3	Директор 4	Директор 5	Директор 6	Директор 7	Директор 8	Директор 9	Директор 10	Директор 11	Директор 12
Финансовая грамотность												
Экспертное знание финансов												
Регулирование												
Технология												
Недвижимость												
Международная												
Право (конфиденциальность)												
Управление												
Управление рисками												
Соблюдение норм, контроль												
Маркетинг, отношения с потребителями												
Стратегия												
Электронная коммерция / Интернет												
Оплата труда												
Персонал												
Бизнес												
Суждения												
Особые (например производные финансовые инструменты)												

<b>КОМПАНИЯ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (ФАРМАЦЕВТИКА)</b>												
<b>КОМПЕТЕНЦИЯ</b>	Директор 1	Директор 2	Директор 3	Директор 4	Директор 5	Директор 6	Директор 7	Директор 8	Директор 9	Директор 10	Директор 11	Директор 12
Разработка продукции												
Коммерциализация продукции												
Химия/биотехнология												
Технология												
Регулирование (процесс утверждения)												
Исследования (фундаментальные)												
Интеллектуальная собственность (патенты)												
Управление												



Продолжение табл. 10.1

<b>КОМПЕТЕНЦИЯ</b>	Директор 1	Директор 2	Директор 3	Директор 4	Директор 5	Директор 6	Директор 7	Директор 8	Директор 9	Директор 10	Директор 11	Директор 12
Управление рисками												
Право (ответственность за качество)												
Исследования (прикладные)												
Стратегия												
Отношения с потребителями / маркетинг												
НИОКР (общие)												
Персонал												
Международные (торговля, непатентованные препараты)												
Особые (например жизненный цикл, оплата труда и т. д.)												

**КОМПАНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ  
(ПРОДУКЦИЯ ЛЕСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)**

<b>КОМПЕТЕНЦИЯ</b>	Директор 1	Директор 2	Директор 3	Директор 4	Директор 5	Директор 6	Директор 7	Директор 8	Директор 9	Директор 10
Тяжелая промышленность										
Окружающая среда										
Консервация										
Товары/цикличность										
Корпоративные финансы										
Международная (рынки)										
Производство										
Инжиниринг										
Управление (общее или топ-менеджмент)										
Право (ответственность за качество, риски)										
Финансовая грамотность										
Стратегия (корпоративная)										
Отношения с потребителями / маркетинг (интегрировано)										
Персонал (оплата труда)										
Регулирование (тарифы, демпинг)										
Особые (например поглощения)										

**КОМПАНИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ИНДУСТРИИ (ДОТ-КОМ)**

<b>КОМПЕТЕНЦИЯ</b>	Директор 1	Директор 2	Директор 3	Директор 4	Директор 5	Директор 6	Директор 7	Директор 8
Управление								
Оплата труда (опционы)								
Электронная коммерция / Интернет								
Вывод компании на биржу (например, IPO)								
Общий менеджмент (малые, средние предприятия)								
Доступ к капиталам (например бизнес-ангелы, институциональные инвесторы)								
Отрасль (например B2B)								
Конфиденциальность								
Стратегическое/деловое планирование								
Финансовая грамотность (особенно оценка IP)								
Превращение новой технологии в продукт								
Высшее руководство/управление								
Опыт публичной компании (например NASDAQ)								
Интеллектуальная собственность								
Маркетинг								
Особые (например правовая)								

После того как Матричный расчет компетентности директоров подготовлен, можно выявить разрывы и несоответствия между имеющимися и необходимыми компетенциями. Благодаря этой информации, комитет по назначениям, подбирая кандидатов в члены совета, получает точное представление, люди, обладающие какой компетенцией ему нужны, и кандидаты, которые, казалось бы, имеют все шансы быть назначенными в совет, но не обладают должной компетентностью, будут отсеяны.

При поиске новых членов совета информация о возможных кандидатах не должна сводиться к их имени, возрасту, адресу, образованию, текущей и прошлой работе / профессиональным достижениям и сфере профессиональных интересов, т. е. к краткой биографии. Она должна содержать достаточное количество деталей, которые позволят комитету по назначениям прийти к точному заключению, как компетентность кандидата отвечает потребностям совета. В частности, из того, что у кандидата очень успешная карьера в качестве генерального директора другой организации, совершенно не следует, что он обладает определенной компетентностью, которая нужна совету.

Более того, при поиске кандидата комитет по назначениям должен постараться избегать общих фраз («опыт работы генеральным директором»)

как синонима опыта руководства или лидерства. Дело не только в том, что пул талантливых генеральных директоров сокращается, поскольку компании ограничивают число советов, в которых может состоять их генеральный директор, но и в том, что при использовании подобного критерия из рассмотрения исключаются непосредственные подчиненные генерального директора, женщины и другие кандидаты, не являющиеся генеральными директорами, которые могут быть современными менеджерами, работающими в крупных, сложных организациях и обладать компетентностью, которая необходима совету. Комитет по назначениям должен знать конкретные детали, чтобы вынести корректное суждение о компетентности кандидата.

### **Рекрутинговые агентства, подбирающие директоров**

При поиске кандидатов комитет по назначениям может воспользоваться услугами внешней компании по подбору директоров. При этом следует помнить, что проще подготовить список потенциальных кандидатов на основе их общего опыта и репутации в сообществе, чем оценить компетентность и поведение члена совета. В силу своих знаний о совете, его членах, компании и отрасли директорам, занимающимся поиском новых членов, легче проработать подобную информацию о компетентности и поведении, чем любому внешнему провайдеру услуг.

При использовании рекрутингового агентства комитет по назначениям должен активно контролировать критерии, на основании которых осуществляется подбор, и с самого начала потребовать, чтобы агентство отбирало только кандидатов, обладающих необходимыми комитету компетентностью и поведением. Благодаря международным контактам, охвату и опыту, которыми, вероятно, обладает агентство, оно может предложить широкий пул кандидатов, но если членам комитета по назначениям известен совет, то агентству — нет. Руководить процессом отбора кандидатов должен председатель комитета по назначениям.

Одним словом, процесс рекрутирования должен быть достаточно жестким, чтобы члены совета были уверены, что отобрали правильного(ых) кандидата(ов) для восполнения недостающих компетенций, необходимых для эффективного управления корпорацией, хотя кандидат может не иметь опыта работы в качестве члена совета и не быть широко известным.

### **ОБЕСПЕЧЕНИЕ БАЛАНСА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ТИПОВ ДИРЕКТОРОВ**

Достижение и поддержание должного баланса поведенческих типов членов совета — необходимое условие создания или сохранения успешного про-

цесса принятия решений советом. Мели считать, что в состав совета надо ввести, по крайней мере, по одному представителю каждого функционального типа директоров, то при структурировании совета возникает вопрос: дополнительным директорам с какими поведенческими характеристиками следует отдать предпочтение.

Естественно, чтобы выполнить эту задачу, председатель комитета по назначениям должен знать поведенческие типы действующих членов совета. Как в случае с выяснением того, обладают ли члены совета должным набором компетенций, первый шаг в обеспечении надлежащего сочетания поведенческих характеристик у членов совета — Матричный расчет поведения директоров (табл. 10.2), который показывает, директора каких типов поведения отсутствуют в совете. Анализ поведения должен быть достаточно подробным, чтобы можно было отнести действующих членов совета и кандидатов в него к тем или иным поведенческим типам, предложенным в главах 8 и 9.

Комитету по назначениям сложнее составить Матричный расчет поведения директоров, чем Матричный расчет компетентности директоров, потому что председатель комитета должен классифицировать действующих членов по различным поведенческим характеристикам. При этом вполне вероятно, что он выявит нефункциональных членов совета, которых следует рекомендовать вывести из его состава. Однако это неприятное затруднение не должно мешать завершению процесса оценки поведения, так как это — неотъемлемая часть процесса формирования лучшего совета.

В табл. 10.2 приведен Матричный расчет поведения директоров нефункционального совета, измененный в целях сохранения конфиденциальности.

Особенно важно, чтобы процесс отбора директоров был тщательным. Он должен быть достаточно жестким, чтобы члены совета были уверены, что отобрали «правильного» кандидата, хотя его могут не знать действующие члены совета. Кроме того, процесс отбора должен быть достаточно подробным, чтобы, расспросив кандидата о его поведении в различных обстоятельствах, комитет по назначениям мог классифицировать его как проводника изменений, миротворца, наставника, спорщика или дирижера (если подбिरается кандидат на должность председателя совета). Примерные вопросы, которые можно использовать при рекрутировании директоров пяти функциональных типов и определении нефункциональных, приведены в главе 8.

## СОГЛАСОВАТЬ КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ПОВЕДЕНИЕ

Матричные расчеты компетентности и поведения директоров призваны определить тип или типы членов, которые нужны конкретному совету, исходя из взаимосвязи двух матриц. Задача комитета по назначениям — най-

ТАБЛИЦА 10.2.

Матричный расчет поведения директоров нефункционального совета

		НЕФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ СОВЕТ									
ПОВЕДЕНИЕ		Директор	Директор	Директор	Директор	Директор	Директор	Директор	Директор	Директор	Директор
Дирижер											
Проводник изменений											
Спорщик											
Наставник											
Миротворец				✓							
Опекун		✓									
Контролер			✓								
Критик							✓				
Лидер группы поддержки						✓			✓	✓	
Конформист					✓				✓		

ти кандидатов, обладающих знаниями, которые позволят совету выносить суждения, необходимые для достижения целей компании, и поведенческими характеристиками, благодаря которым совет сможет работать как эффективный орган принятия решений.

Комитет по назначениям может, например, определить, что совету нужен спорщик, обладающий финансовой грамотностью или техническими знаниями, или проводник изменений, разбирающийся в маркетинге и отношениях с потребителями, или миротворец с обширными международными связями. Поиск человека, обладающего необходимым сочетанием поведенческих характеристик и компетенций, может быть длительным и трудным.

На рис. 10.1 показаны поведенческие типы пяти членов реального совета директоров (измененного в целях сохранения конфиденциальности) — спорщик, проводник изменений, миротворец, председатель-дирижер и группа поддержки, а также их различные компетенции. Этот совет в силу причин исторического характера, вероятно, никогда не будет состоять только из функциональных членов, а останется гибридом, в котором всегда будет один или более нефункциональный член. Конечно, цель в том, чтобы в совете всегда были только функциональные директора, обладающие всеми необходимыми компетенциями. Совет на рис. 10.1 состоит из функциональных директоров, которые как коллектив удовлетворяют всем требованиям К-П-С-R Совет из табл. 10.2 состоит из директоров нефункциональных поведенческих типов и не имеет членов с соответствующими знаниями, тем самым, лишаясь «П» и «К» в К-П-С-R

Председатель-дирижер, также являющийся генеральным директором, из совета на рис. 10.1 пришел в него с очень важной и сложной стратегией, которую хотел реализовать. Он был чрезвычайно способным председателем, слушавшим собеседников, умевшим эффективно управлять разногласиями и приводить совет к эффективным решениям.

На закрытом заседании, где присутствовали только он и члены совета, т. е. в отсутствие других представителей менеджмента, член совета-спорщик заявил достаточно резко, что не согласен с предлагаемой генеральным директором реализацией стратегии. Основываясь на своем опыте и компетентности (за которые исходно и был приглашен в совет), он утверждал, что, если генеральный директор будет действовать так, как предложил совету, то совершит «колоссальную ошибку».

Через секунду или две неловкого молчания, наступивших после комментария директора-спорщика, генеральный директор-контролер, особенно если он еще и председатель-опекун, тактично, но искусно нейтрализовал бы спорщика и уладил бы разногласие, поставив вопрос перед советом в качестве главного.

Однако в этой ситуации председатель-дирижер / генеральный директор промолчал и послушал. Он поступил так потому, что, исходя из понимания поведенческих характеристик членов совета (отраженных на рис. 10.1), директор-спорщик высказывал возражения как индивид, т.е. не обладал коллективными, командными навыками, которые есть у проводника изменений или миротворца. В силу этого он выступал от собственного имени и, возможно, несколько маргинализировал самого себя, поскольку его возражения были индивидуальными.

Через несколько секунд после выступления директора-спорщика выступил директор — проводник изменений, поддержавший, исходя из своей компетентности, за которую был приглашен в совет, позицию спорщика, и при этом пригласил других членов совета высказаться. В то же время он выразил несогласие с тем, как генеральный директор предлагал осуществлять стратегию, но это несогласие не было столь резким, как директора-спорщика. На самом деле, проводник изменений мог бы не выступать, если бы директор-спорщик не выступил инициатором разногласий.

Итак, совет был расколот, и вновь повисло неловкое молчание. Менеджмент предложил стратегию, которую совет утвердил, но теперь два его члена высказали серьезные сомнения в ее реализации. Эти члены — спорщик и проводник изменений — выразили несогласие с программой, предложенной генеральным директором, исходя из своей компетентности, а по обсуждаемому вопросу она у них была выше, чем у генерального директора.

Ключевые позиции в совете занимали функциональные члены — директора, привлеченные за их компетентность и поведенческие характеристики, и сейчас они оказались вовлечены в процесс принятия решений. Так, использовав юмор, убеждение и навыки разрешения конфликтов, директор-миротворец смог искусно и дипломатично навести мосты между позициями спорщика и проводника изменений, исходным предложением председателя / генерального директора, и тем, что предложил сам. В ходе последующего обсуждения, направляемого председателем / генеральным директором, совет смог выработать коллективную позицию, учитывавшую возражения спорщика и проводника изменений. Результатом стал существенно иной подход к осуществлению стратегии, нежели предложенный генеральным директором в начале заседания. Директор-наставник предложил помочь генеральному директору в работе

с другими членами совета, а также внешними экспертами в той мере, в какой это необходимо. Этот директор был приглашен в совет, поскольку умел работать индивидуально, добиваясь консенсуса и создавая альянсы.

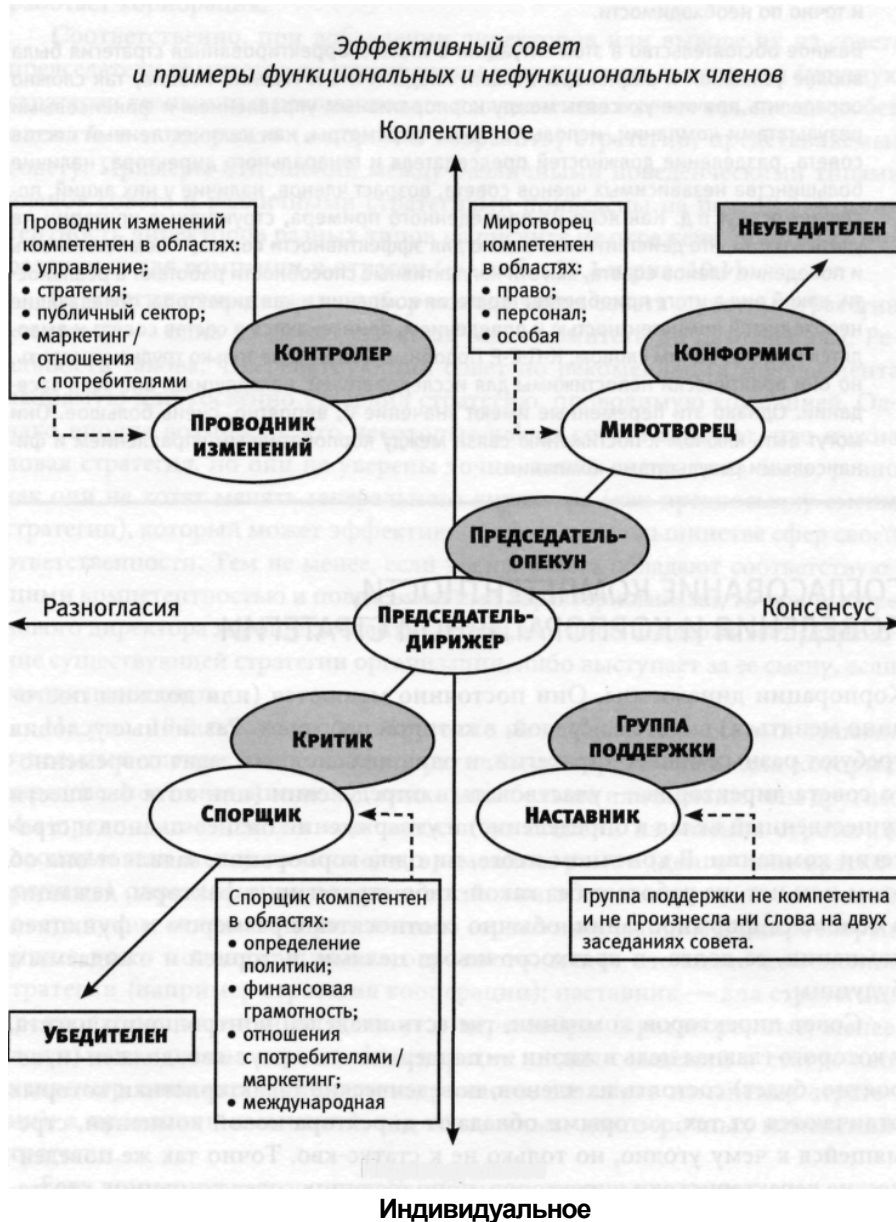


Рис. 10.1. Согласование компетентности и поведения члена совета

Ни миротворец, ни наставник не обладали такой компетентностью, как спорщик и проводник изменений, но это от них и не требовалось. Компетенции в совете были уравновешены функциональным поведением (совет проводил матричные расчеты компетентности и поведения). Это означало, что они будут использованы эффективно и точно по необходимости.

Важное обстоятельство в этой ситуации: в итоге скорректированная стратегия была вполне успешной и акционеры пожали плоды К-П-С-Р. Именно поэтому так сложно определить причинную связь между корпоративным управлением и финансовыми результатами компании, используя такие параметры, как количественный состав совета, разделение должностей председателя и генерального директора, наличие большинства независимых членов совета, возраст членов, наличие у них акций, посещаемость и т.д. Как ясно из приведенного примера, структурные критерии не учитывают то, что действительно важно для эффективности совета,— компетентность и поведение членов совета, как эти коллективные способности работают в реальности, какой вид в итоге приобретает стратегия компании и как директора, обладающие необходимой компетентностью и поведением, привлекаются в состав совета и выводятся из него. Одним словом, К-П-С-Р. Подобные факторы не только трудно измерить, но они практически непостижимы для исследователей, находящихся вне зала заседаний. Однако эти переменные имеют значение и, вероятно, очень большое. Они могут быть ключом к постижению связи между корпоративным управлением и финансовыми результатами компании.

## СОГЛАСОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ, ПОВЕДЕНИЯ И КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Корпорации динамичны. Они постоянно меняются (или должны постоянно меняться) вместе со средой, в которой работают. Различные условия требуют разных бизнес-стратегий, и одна из основных задач современного совета директоров — участвовать в определении (или хотя бы внести существенный вклад в определение) и утверждении бизнес-планов и стратегии компании. В конечном итоге, ни одна корпорация, заявляет она об этом или нет, не работает без какой-либо стратегии, а факторы, лежащие в основе ее формирования, обычно соотносятся с размером и функцией компании, ее долго- и краткосрочными целями, историей и ожидаемым будущим.

Совет директоров компании, где есть владелец контрольного пакета, у которого главная цель в жизни — поддерживать статус-кво, должен (и, вероятно, будет) состоять из членов, поведенческие характеристики которых отличаются от тех, которыми обладают директора новой компании, стремящейся к чему угодно, но только не к статус-кво. Точно так же поведенческие характеристики директоров, пополняющих совет компании, стратегия которой направлена на быстрые поглощения в нескольких странах,



должны отличаться от тех, которые требуются организации, решившей продать многие свои подразделения и вести спокойную жизнь. При создании совета никогда нельзя игнорировать реалии стратегической среды, в которой работает корпорация.

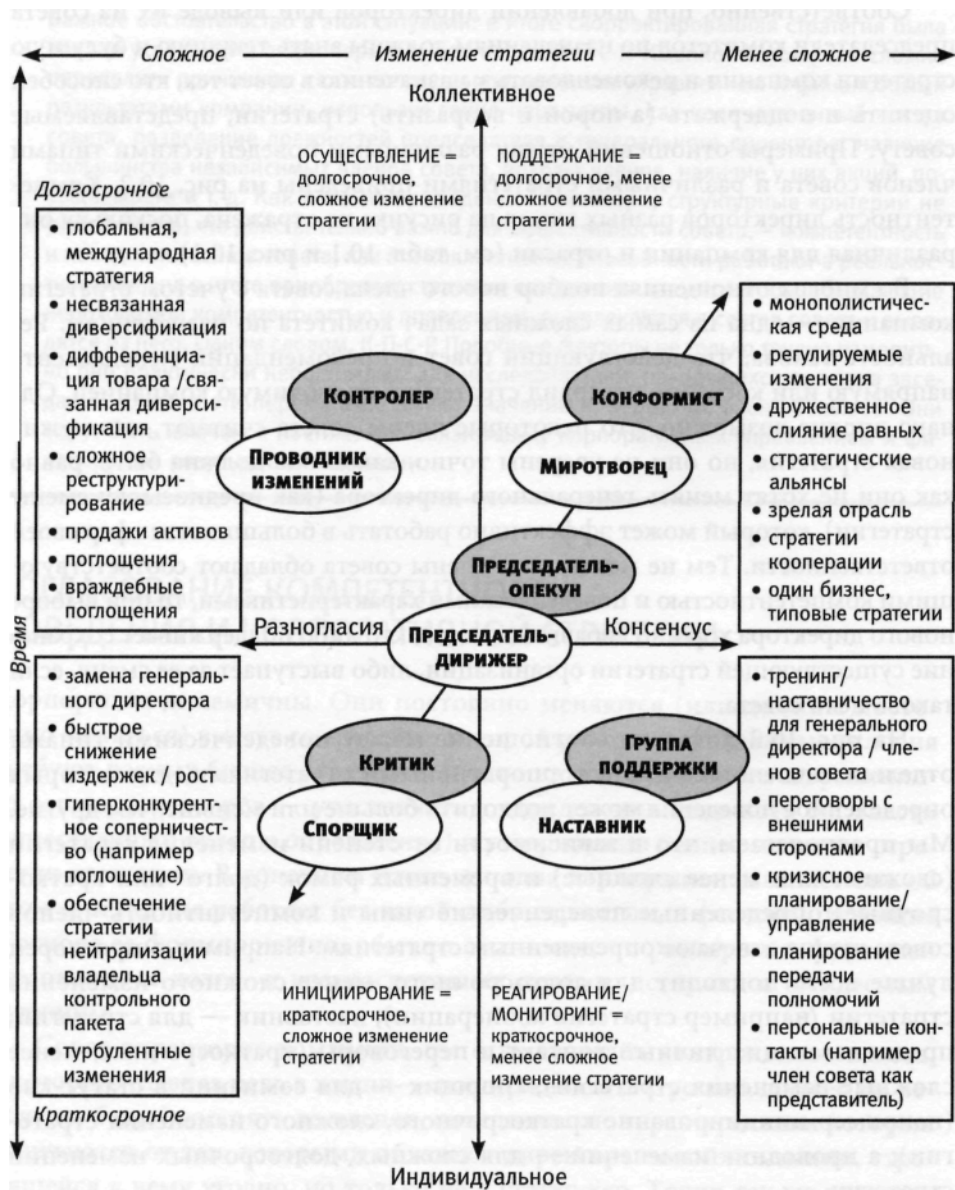
Соответственно, при добавлении директоров или выводе их из совета председатели комитетов по назначениям должны знать текущую и будущую стратегии компании и рекомендовать к назначению в совет тех, кто способен оценить и поддержать (а порой и возразить) стратегии, представляемые совету. Примеры отношений между различными поведенческими типами членов совета и различными стратегиями приведены на рис. 10.2. Компетентность директоров разных типов на рисунке не отражена, поскольку она различная для компании и отрасли (см. табл. 10.1 и рис. 10.1).

Во многих отношениях подбор нового члена совета с учетом стратегии компании — одна из самых сложных задач комитета по назначениям. Реальность такова, что действующий совет по рекомендации менеджмента напрямую или косвенно утвердил стратегию, проводимую компанией. Однако вполне возможно, что некоторые члены совета считают, что нужна новая стратегия, но они не уверены точно, какой она должна быть, равно как они не хотят менять генерального директора (как предпосылку смены стратегии), который может эффективно работать в большинстве сфер своей ответственности. Тем не менее, если члены совета обладают соответствующими компетентностью и поведенческими характеристиками, то при выборе нового директора хорошо добавить кого-то, кто либо поддерживает сохранение существующей стратегии организации, либо выступает за ее смену, если такова цель совета.

На рис. 10.2 показано соотношение между поведенческими типами отдельных членов совета и корпоративными стратегиями, для которых определенное поведение может подходить больше или меньше, чем другие. Мы предполагаем, что в зависимости от степени изменения стратегии (сложные или менее сложные) и временных рамок (долго- или краткосрочные) определенные поведенческие типы и компетентность членов совета лучше отвечают определенным стратегиям. Например, миротворец лучше всего подходит для долгосрочного, менее сложного изменения стратегии (например стратегия кооперации); наставник — для стратегий, предполагающих личный контакт и переговоры (краткосрочные, менее сложные изменения стратегии); спорщик — для сомнений в статус-кво (например инициирование краткосрочного, сложного изменения стратегии); а проводник изменений — для сложных, долгосрочных изменений стратегии.

Если компетентность и поведение членов совета как коллектива тщательно согласуются со стратегией компании, т. е. присутствует «К-П-С-Р», ком-

пания должна быть эффективна. Именно благодаря этой работе с менеджментом по созданию и принятию стратегического плана, который отражает компетентность и поведенческие характеристики индивидуальных членов, совет вносит огромный вклад в повышение акционерной стоимости.



**Рис. 10.2.** Согласование компетентности, поведения директоров и стратегии компании

К-П-С-Р:

## СОГЛАСОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК, КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ И РЕКРУТИРОВАНИЯ

Отбирать директоров на основе их компетентности и поведенческих характеристик сложнее, чем рекрутировать их исходя из того, насколько хорошо они известны действующим членам совета или общественности. Интервью с возможными членами должны быть полными и хорошо спланированными. Они должны быть построены так, чтобы выяснить, обладает ли кандидат навыками, подготовкой, опытом и базовыми поведенческими характеристиками, требуемыми от всех функциональных членов совета. Например, акцент в интервью с кандидатом на позицию миротворца должен быть сделан на том, как ему удавалось успешно сблизить позиции расхоdivшихся во мнениях сторон в сравнительно сложных ситуациях. С другой стороны, при поиске директора с навыками проводника изменений нужны примеры того, как он ранее выступал в поддержку крупных и сложных трансформаций и чего добивался в итоге. Подобные вопросы следует тщательно сформулировать до интервью и, конечно, они должны дополнять базовый вопрос, обладает ли кандидат поведенческими характеристиками функционального директора. Естественно, вопросы должны учитывать конкретные нужды компании, но, по возможности, лучше ограничить изменения, чтобы не отклоняться от определения того, каким будет вероятное поведение кандидата в качестве члена совета. Разумеется, при такой процедуре подбор новых директоров требует гораздо больше времени, чем обращение к другу, коллеге или знакомому с просьбой присоединиться к совету.

Кандидаты на занятие должностей в совете, похоже, не очень возражают против тщательного процесса отбора. Получить полную информацию о потенциальных кандидатах не столь трудно, как может показаться. Для этого не нужны услуги психолога или психиатра — несколько подробных, детальных бесед с действующими и бывшими коллегами кандидата, которые обычно с удовольствием делятся информацией о своих знакомых или друзьях на условиях конфиденциальности, значительно облегчают классификацию на основе компетентности и поведенческих типов. Интересно, что хотя многие члены советов, у которых мы брали интервью, активно возражали против «специальной оценки» эффективности отдельных директоров и советов в целом, они весьма охотно и подробно обсуждали свое восприятие обязанностей и выполнение этих обязанностей их коллегами.

## К-П-С-Р НА ПРАКТИКЕ

Очень важно согласовать подбор директоров с соответствующей компетентностью и поведенческими характеристиками со стратегией корпорации. Это подтверждают и приведенные ниже примеры (основаны на характеристиках реальных ситуаций, измененных в целях сохранения конфиденциальности).

- Быстрорастущая компания высокотехнологичного сектора, которую возглавляли генеральный директор-контролер и председатель-опекун, а совет состоял из миротворцев, конформистов и группы поддержки, последовала призыву генерального директора и приняла стратегию быстрого расширения путем поглощений. В совете отсутствовали спорщик, критик или проводник изменений, поэтому стратегию никто тщательно не анализировал. Вскоре стратегия провалилась, и возникли финансовые затруднения. Мало кто (если вообще кто-то) из директоров обладал компетентностью, необходимой для совета данной компании, и в итоге она обанкротилась.
- В одном совете спорщик и критик не обладали узкой, но необходимой компетентностью, которой не было и у генерального директора—контролера, но последний в силу самомнения считал иначе. Не встретив сопротивления, генеральный директор-контролер ошибся в выборе стратегии, чем нанес ущерб компании. Члены совета, которые обладали компетентностью, позволявшей им усомниться в позиции генерального директора, были на стороне консенсуса в поведенческой сети, как показано на рис. 10.2 (миротворец, конформист и лидер группы поддержки). Стратегия провалилась, и генеральный директор был заменен. Совет не выполнил свои обязанности.
- Компания, занимавшаяся природными ресурсами, совет которой состоял из председателя-опекуна, а также конформистов, группы поддержки и миротворцев, нуждалась в быстром снижении издержек и продаже некоторых подразделений. С этим не соглашались критики, и между ними возникла склока. Один критик подал в отставку, после чего в совет были рекрутированы спорщик и проводник изменений, обладавшие необходимой компетентностью. Началось разукрупнение, а совет стал контролировать генерального директора при осуществлении нужных перемен. Совет по-прежнему оставался нефункциональным, так как во главе его стоял председатель-опекун, а критики были неспособны стать спорщиками. Председателя-опекуна следовало заменить председателем-дирижером.

- Компания обрабатывающей промышленности, где должности председателя совета и генерального директора совмещал владелец контрольного пакета, приняла стратегию расширения. Большинство членов совета составляли лидеры группы поддержки, конформисты или миротворцы. В совете не было спорщиков и проводников изменений, поэтому никто не подверг эту стратегию сомнению. Поскольку совет не мог обеспечить должных сдержек и противовесов, стратегия претворялась в жизнь, и компания потерпела крах. Если бы в совете был спорщик, обладавший соответствующей компетентностью, будущее компании могло быть иным. Совет не выполнил свои обязанности.
- Компания, ранее бывшая монополистом, оказалась в новых стратегических условиях, характеризовавшихся более высокой конкуренцией. Компанию возглавляли председатель-опекун и генеральный директор — проводник изменений, но в совете не было других проводников изменений, необходимых в силу сложности трансформации, а также наставников, которые могли бы проконсультировать генерального директора. Другие члены совета относились к числу группы поддержки, критиков и спорщиков. Критики и спорщики не обладали компетентностью, необходимой в данной стратегической ситуации. Был проведен Матричный расчет компетентности и поведения; двух из группы поддержки вывели из совета, а один критик подал в отставку. Председатель-опекун был заменен председателем-дирижером. В совет был введен проводник изменений, обладавший соответствующим производственным опытом, а также наставник для помощи генеральному директору. Финансовые результаты компании улучшились.

## ЧТО ВСЕ ЭТО ЗНАЧИТ?

С тех пор, как публичные компании стали движущей силой экономики, считается, что проблемы эффективности корпораций можно решить, предписав определенную структуру их руководящего органа — совета директоров. Однако сама по себе структура совета, судя по всему, мало влияет на его эффективность. Никто не знает точно, что обеспечивает компании выдающиеся результаты, но в данной книге мы высказываем предположение, что это связано с тем, как работают советы, как они принимают решения. Соответственно, чтобы повысить эффективность компании, председатели советов, комитетов по назначениям, а при необходимости и регулирующие органы, должны принять, что грамотное корпоративное управление, которое повышает результаты корпорации, связано с компетентностью и поведенческими характеристиками членов совета и с тем, как они отвечают стратегиям ком-

пании. Хотя до сих пор не получены бесспорные свидетельства существования связи между корпоративным управлением и эффективностью компании, первоочередной задачей тех, кто считает, что такая связь существует (включая подавляющее большинство действующих членов советов, проинтервьюированных при написании данной книги), должно стать обеспечение соответствия совета директоров их компании стандартам К-П-С-Р.

Традиционный подход к корпоративному управлению доказал свою неэффективность. Ограниченные данные, которыми мы располагаем, свидетельствуют, что структура и форма совета директоров не обеспечивают значимых изменений в эффективности компании, а вот то, как совет принимает решения, — обеспечивает изменения. Соответственно, все, кто заинтересован в улучшении корпоративного управления, должны стремиться к формированию необходимых сил, способных оптимизировать принятие решений в зале заседаний совета. Неуловимые факторы, связывающие корпоративное управление с результатами компании, возможно, обнаружатся где-то в области К-П-С-Р — компетентность, поведение, стратегия и рекрутирование. Если учесть эти факторы при создании или изменении совета, можно достичь высокого уровня корпоративного управления, к которому стремятся инвесторы.

# Грядущая революция в корпоративном управлении

Важно не только, откуда ты пришел, но и куда направляешься.

*Член совета директоров*

Один из величайших парадоксов XX в. заключается в том, что, несмотря на колоссальный прогресс, достигнутый в понимании принципов работы экономики в целом<sup>1</sup>, и улучшение управления корпорациями, мы сравнительно знаем, как люди, которые по закону обязаны контролировать корпорации, вносящие столь значимый вклад в общее благосостояние, на самом деле принимают свои решения. Период с 1940 по 1990 гг. (50 лет!) был не самым продуктивным в исследованиях руководства корпорациями. На самом деле, термин «корпоративное управление» не употреблялся активно до середины 1980-х гг.<sup>2</sup> Несмотря на значение качественного управления для привлечения капиталов в корпоративный сектор посредством справедливых и эффективно функционирующих рынков, не было глубоко проанализировано, как именно советы директоров осуществляют «руководство предприятиями». Кроме того, как это ни парадоксально, хотя советы директоров почти не изучались и объявлялись сравнительно неважными, стоило возникнуть проблемам в корпоративном секторе, как значительная доля вины за затруднения стала возлагаться на руководство корпорациями — на советы директоров. Каждая рецессия, не говоря уже о кризисе, означала создание комиссий и

<sup>1</sup> См., например, Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег (The General Theory of Employment, Interest and Money). Сложно поверить, что в 30-е гг. XX в. не было надежных данных даже о валовом национальном продукте стран и было непонятно, какие факторы обеспечивают полную занятость и стабильность цен.

<sup>2</sup> Трикер Р. И. Карманный справочник директора.

исследовательских групп, которым поручалось разработать рекомендации по совершенствованию корпоративного управления<sup>1</sup>. Вопрос «где были члены совета?» стал призывом к реформам, даже если в течение полувека было принято считать, что управление не имеет принципиального значения, что директора — не более, чем дорогостоящие аксессуары, требуемые законом, и скорее помеха, чем подспорье в эффективной работе предприятий.

Несмотря на это, когда кризис разразился и советам директоров начали уделять внимание, как было в конце 1990-х гг., большинство правил и положений, принятых с целью заставить советы работать более эффективно, касались их структуры. В результате, количество внешних членов совета было увеличено; была достигнута большая прозрачность операций компаний<sup>2</sup>; больше корпораций разделили должности генерального директора и председателя совета; директора, регулирующие органы, исследователи, менеджеры и СМИ начали уделять более пристальное внимание вопросам корпоративного управления.

В связи с возникшим интересом к советам и множеством новых норм, введенных с 1990-х гг., стало принято считать, что «советы директоров» выполняют свои обязанности более эффективно. Никаких серьезных доказательств подобного вывода не было, но общественность сочла, что давление со стороны институциональных инвесторов, рост угрозы судебных исков, потребность менеджмента в качественных консультациях на более конкурентных и глобальных рынках, большая роль членов советов в волне враждебных поглощений в начале десятилетия и особенно новое регулирование обусловили более эффективную работу советов<sup>3</sup>.

Но эта уверенность была безосновательной. Как показал опыт первых лет XXI в., эффективность советов и их отдельных членов не улучшилась значительно. Несмотря на все оптимистические ожидания, общей революции в корпоративном управлении не произошло. Все новые правила и положения оказали, в лучшем случае, незначительное влияние на эффективность советов. Столь скромные результаты (того, что казалось почти героическим деянием регулирующих органов, фондовых бирж и комиссий) объясняются тем, что, судя по всему, структура совета сама по себе не воздействует на эффективность. Независимая структура совета, как она понимается в настоящее время, может быть необходимым (но, очевидно, не достаточным) условием эффективности совета или даже его индивидуального члена.

<sup>1</sup> Доказательство поверхностного характера одного подобного отчета см. в Thain D. H. "The TSE Corporate Governance Report Disappointing".

<sup>2</sup> Это было достигнуто, главным образом, путем предоставления более подробной отчетности регулирующим органам о финансовой деятельности корпорациям и акционерам об оплате труда руководства компаний.

<sup>3</sup> James Gillies, *Boardroom Renaissance*, 19-24.



идным словом, убеждение, что регулирование и рекомендации по поводу структуры совета, прозрачности и т.д. автоматически обеспечат эффективность совета и, шире, более высокие финансовые результаты корпорации, вполне может быть ошибочным. Более того, некоторые факты указывают, что так и есть<sup>1</sup>. Члены советы, вероятно, не совсем как «зелень, которой вы украшаете блюдо, — красиво, но бесполезно», но по-прежнему во многих случаях их отбор не нацелен на то, чтобы коллективно они могли серьезно влиять на управление корпорациями<sup>2</sup>. Хотя можно спорить о значении ряда конкретных изменений в корпоративном управлении, произошедших в 90-е гг. XX в. и начале нынешнего, бесспорно, что за эти годы не произошла революция в корпоративном управлении. Небольшие изменения, но не революция.

## ЧЕМ ЖЕ ЗАНИМАЮТСЯ СОВЕТЫ

Принципиальная задача совета директоров — принимать решения. Некоторые из них банальны — когда провести следующее заседание совета, дата годового собрания акционеров и т.д. Однако большинство вопросов, на которые совет тратит (или должен тратить) много времени, очень важны: решения по стратегии, финансам, увольнении и найме генерального директора, поглощениях и продаже активов, списании стоимости дочернего предприятия. Они столь важны, что от решения совета по многим из них зависит судьба предприятия.

Учитывая, что совет — небольшая группа лиц, на первый план в процессе принятия ими решений выходят отношения между членами совета. Это зависит главным образом от поведенческих характеристик отдельных членов. Как отмечали многие наши респонденты, решения принимают индивиды, а не корпорации. Действительно, динамика совета — самый важный фактор, определяющий эффективность совета в части контроля над менеджментом в интересах компании. Успешность этой динамики, т.е. эффективность совета в принятии решений, зависит от поведенческих характеристик директоров, входящих в состав совета.

Наблюдение за советами в действии и интервью с их членами позволили разработать новую систему классификации директоров, значительно отличающуюся от традиционной. Мы выделили десять типов членов советов. Пять функциональных типов директоров — председатели-дирижеры, проводники изменений, миротворцы, наставники и спорщики — связаны

<sup>1</sup> См. главу 5.

<sup>2</sup> См. главу 3.

с эффективными советами, пять нефункциональных — председатели-опекуны, контролеры, конформисты, группа поддержки и критики — с неэффективными. Мы высказываем гипотезу, что для обеспечения эффективного процесса и принятия решений совету необходим полный комплект директоров с пятью функциональными поведенческими типами.

Однако само по себе соответствующее сочетание функциональных типов членов совета не гарантирует, что корпорация будет управляться эффективно, если понимать эффективность как принятие решений, непосредственно способствующих успеху предприятия. Чтобы решать проблемы, стоящие перед компанией в отрасли и среде, в которой она работает, а также при ее нынешних и будущих стратегиях, в совете также должны быть члены с соответствующими узкими компетенциями. Следовательно, если цель совета — быть эффективным, отбор в его состав должен быть основан на том, как компетентность и индивидуальные поведенческие типы кандидатов согласуются с компанией, ее средой и стратегией. Это, естественно, отличается от подбора директоров исходя из знакомств действующих членов или высокой репутации кандидатов.

Очевидно, чтобы создать эффективный совет, процесс рекрутирования новых членов должен быть достаточно жестким. Директора, комитет по назначениям и рекрутинговые агентства должны быть уверены, что отобрали правильных кандидатов, пусть даже те и не знакомы с действующими членами совета.

Наконец, чтобы создавать лучшие советы, необходимо просить неэффективных членов, которые отказываются выполнять свои обязанности или не способны делать это, не хотят повышать свою компетентность или ведут себя некорректно с учетом стратегии корпорации, подавать в отставку в интересах качественного корпоративного управления и ради справедливости по отношению к своим коллегам. Неспособность или нежелание советов, включая их председателей и председателей комитетов по управлению и назначениям, избавляться от нефункциональных членов — настолько же серьезная проблема корпоративного управления, как и подбор новых функциональных директоров. Выведение из состава совета членов, которые не справляются или плохо справляются со своими обязанностями, — важная задача, которая, по мнению многих действующих директоров, не решается должным образом.

## РУКОВОДСТВО ЭФФЕКТИВНЫМ СОВЕТОМ

Эффективный совет, помимо эффективных членов, должен обладать сильными лидерами. Не вызывает сомнений, что лидерские качества председателя совета — самый важный фактор, обеспечивающий эффективные процес-

сы совета и принятие мудрых решений, а также определяющий общую эффективность совета директоров. Очевидно, что выбор председателя имеет принципиальное значение. Этот выбор не должен основываться на старшинстве или продолжительности срока работы в совете, связях с менеджментом или большой доле принадлежащих кандидату акций. В его основе должны лежать независимость мышления, компетентность, знание бизнеса и эффективность как лидера. Председатель отвечает за выполнение обязанностей, оговоренных в должностной инструкции, а как он справляется с ними, должны оценивать его коллеги.

Понятно, что соответствие должности требует человека с качествами дирижера, который способен руководить определением повестки дня, эффективно вести заседания, направлять обсуждение, управлять разногласиями, работать над достижением консенсуса, уметь убеждать коллег и менеджмент, и, что важнее всего, задавать тон и культуру эффективного корпоративного управления. Обычно такие образцы добродетели обладают чертами миротворцев, наставников, проводников изменений и/или спорщиков.

Является председатель совета также и генеральным директором, имеет меньшее значение для эффективности совета, чем принято считать. Председатель, входящий в состав менеджмента, не будет по определению неэффективным, равно как и независимость председателя от менеджмента автоматически не сделает его эффективным. Значение имеет не разделение должностей, а демонстрируемая независимость, компетентность и поведенческие характеристики тех, кто занимает эти должности.

## **К-П-С-Р: СИНОНИМ ЭФФЕКТИВНОГО СОВЕТА**

Синонимом построения эффективных советов вполне может стать «К-П-С-Р» — обозначение директоров, обладающих сочетанием компетентности и поведенческих характеристик, отвечающих стратегии компании, а также активного поиска и рекрутирования в совет членов, наделенных этими качествами.

Смещение акцентов со структуры на компетентность и поведение при формировании советов директоров вызовет революцию в корпоративном управлении. Масштаб этой революции потрясает. Это будет означать конец эпохи, когда «директора были похожи на зелень, — красиво, но бесполезно». Это приведет к полному переосмыслению концепции правильного корпоративного управления — с формы и структуры акцент сместится на эффективность и результаты. Будет признано, что эффективное управление в такой же степени зависит от наличия стратегии и политики, обеспечиваю-

щих достаточную прибыль для акционеров, как от контроля над действиями менеджмента предприятия в целях сохранения состояния акционеров. Это будет означать, что роль эффективного совета в обычной ситуации важна не менее, чем в условиях кризиса, а исторический статус совета директоров как активного, динамичного представителя акционеров будет возрожден.

Но это не все последствия.

1. Начнется эра глубоких и эффективных оценок советов и их членов. Невозможно создать эффективный совет, не обладая полным пониманием поведенческих характеристик и компетентности его действующих членов. Следовательно, корпорации, желающие получить эффективный совет, разработают программы оценки эффективности совета и отдельных директоров.
2. Окончится эра, когда случайное знакомство и кумовство были главным критерием отбора членов совета. Директоров будут подбирать очень тщательно, с учетом их поведенческих характеристик и компетентности. Принадлежность к «сети однокашников» отныне уже не будет достаточным критерием для членства в совете.
3. Наступит конец практике удержания неэффективных и нефункциональных членов в совете до достижения ими пенсионного возраста просто потому, что их неудобно выводить из состава совета.
4. Станут реальными полномочия, которыми советы обладают по закону. Директоров будут подбирать исходя из их компетентности, чтобы помочь в осуществлении основных функций совета — контролировать деятельность корпорации в интересах заинтересованных сторон и способствовать созданию акционерной стоимости.
5. Возрастет эффективность практик совета. Члены совета, выбранные в силу компетентности и особых поведенческих характеристик, не станут мириться с неэффективной работой совета. Благодаря своей компетентности, они потребуют ввести эффективные программы непрерывного обучения, поскольку возникнет вероятность, что их признают недостаточно эффективными в определенной сфере. Это, в свою очередь, потребует должного информирования совета и эффективных принципов деятельности и коммуникации внутри совета. Члены советов станут активнее пользоваться услугами консультантов, преподавателей и советников. Им будет известно, что необходимо знать для соответствующего выполнения своих обязанностей, и они потребуют доступа к лучшим консультационным услугам и всей информации, которую сочтут необходимой для принятия квалифицированных

решений. Благодаря своей компетентности, им будет понятно, какая это информация.

6. Повысится подотчетность отдельных членов совета своим коллегам и акционерам. Члены различных комитетов совета станут нести более серьезную ответственность за действия комитета, поскольку считаются компетентными для работы в нем. В частности, члены комитета по аудиту будут вынуждены взять на себя прямую ответственность за ошибки в финансовой отчетности. Они не смогут прятаться за оговорками, что их аудиторы и финансовые директора были некомпетентны: *их* изберут в комитет как раз благодаря *их* способности оценивать компетентность аудиторов и финансовых директоров. От членов комитета по оплате труда потребуется компетентность, достаточная, чтобы оценивать и контролировать оплату и эффективность и обеспечивать их взаимообусловленность. Членам комитета по управлению рисками придется обладать достаточным знанием и пониманием важнейших рисков, которым подвержена компания, и обеспечивать наличие у менеджмента соответствующих стандартов, практик и политики, чтобы снижать их.
7. Возрастет общий уровень ответственности советов директоров перед акционерами. Совет, выбранный специально с учетом компетентности и поведенческих характеристик своих членов, но не обеспечивающий приемлемую для акционеров норму прибыли, должен будет объяснить причины своего провала. В условиях большей открытости для общественности и более придирчивой оценки подбора новых кандидатов для введения в состав совета, включая оценку компетентности и поведенческих характеристик действующих и предполагаемых директоров, акционеры получают больше информации для оценки эффективности советов и их отдельных членов.
8. Выбирать в совет будут отдельных директоров, а не целые списки. Акционерам будет известно, за какие именно достоинства тот или иной кандидат был выдвинут. Если ясно, что он не обладает компетентностью или какими-либо иными характеристиками, необходимыми для успеха корпорации, акционеры будут склонны голосовать против его избрания или переизбрания.
9. Вследствие роста требований к членам совета расширится пул профессиональных директоров, т. е. лиц, главным занятием которых будет работа в составе советов. Одновременно это будет означать уменьшение количества советов, в которых состоят директора с полной занятостью.

10. При разработке принципов корпоративного управлениящие органы сфокусируют свое внимание на компетентности и поведенческих характеристиках членов совета<sup>1</sup>.
11. Придет конец убеждению, что определенные акционеры, например институциональные инвесторы, должны автоматически получать место в совете в силу принадлежащей им собственности.

Самое главное: оценка эффективного корпоративного управления из статичной и негативной веры в форму превратится в динамичное и позитивное убеждение, что управление следует оценивать по его результатам.

## ПРЕДВЕСТНИКИ ИЗМЕНЕНИЙ

Произойдет ли масштабный переход от советов, основанных на структуре, к советам, основанным на эффективности? Или ситуация не сильно отличается от той, что была в 1990-е гг., когда все ожидали реформ из-за роста значения институциональных инвесторов, количества судебных исков и т. д., но ничего особенного так и не произошло? Несмотря на всплеск активности в сфере корпоративного управления, о чем свидетельствуют принятие Закона Сарбейнса-Оксли в США и введение правил и норм регистрации на фондовых биржах и отчетности перед органами власти, будут ли результаты такими же, как в 1990-е гг.? Случится ли что-нибудь?

Очевидно, что многие члены многих советов верят в необходимость изменений — не потому, что регулирующие органы, акционеры или кто-то еще требует от них этого, а потому, что усложнение бизнеса убеждает их, что при нынешнем положении дел они не способны адекватно выполнять свои обязанности. В интервью и наблюдении за советами постоянно проявлялась озабоченность директоров неэффективностью многих советов, в которых они состояли. Даже члены советов компаний с приемлемыми для акционеров нормами прибыли, внешне застрахованные от серьезных проблем юридического или иного характера, выражали беспокойство, что их советы не настолько хорошо справляются со своими обязанностями, как, по их мнению, должны.

Скандалы в корпоративном мире первых лет XXI в. создали внутри самих корпораций климат, благоприятствующий изменениям. Проблема для мно-

<sup>1</sup> Это было осуществлено Комиссией по ценным бумагам провинции Онтарио в предложенных ею правилах. См., например, первый и второй шаги в разделе 12 «Предлагаемых многосторонних правил 58-201: эффективное корпоративное управление» (Proposed Multilateral Policy 58-201: Effective Corporate Governance), от 16 января и 29 октября 2004 г., в разработке которых участвовал в качестве консультанта доктор Лебланк.

их директоров и членов советов в том, что, хотя они считают, что не смогут выполнять свои обязанности без юридических и практических изменений, им слишком мало известно, какими должны быть эти перемены.

Внутренние ощущения членов совета породили активное стремление к переменам, это объясняется тем, что в настоящее время советы только начинают подвергать себя (как коллективные органы и своих отдельных членов) серьезной оценке; пока им точно неизвестно, насколько они эффективны. Однако рост числа советов, желающих провести подобную оценку, — хорошая новость для тех, кто стремится к созданию лучших советов. Итак, заинтересованность дальновидных директоров — первый повод для оптимизма в том, что перемены произойдут.

С 1990-х гг. резко вырос интерес к идее корпоративного управления. Некогда забытая составляющая операций предприятия теперь выходит на первый план. В ответ на растущую озабоченность акционеров и регулирующих органов деятельностью советов практики советов претерпели существенные изменения. Все больше советов разрабатывают должностные инструкции для своих членов — директоров, председателя и председателей комитетов. Многие не только разрабатывают уставы советов и комитетов, критерии эффективности директоров и описания роли совета в стратегическом планировании и определении принципов и уровней оплаты труда топ-менеджеров, но и публикуют их и требуют от директоров выполнения.

Члены совета все больше осознают, что наряду с фидуциарными обязанностями перед корпорацией и ее акционерами они несут моральную и практическую обязанность перед заинтересованными сторонами руководить компанией с учетом законов и этических норм. Директора приходят к выводу, что лучший способ добиться этого — сделать свою деятельность полностью публичной и прозрачной.

Большая публичность повлекла за собой рост активности акционеров и наоборот. Эти процессы укрепляют позиции тех, кто считает изменения необходимыми, и тем самым играют позитивную роль в побуждении советов и регулирующих органов к переменам<sup>1</sup>.

Самое важное: большой интерес к корпоративному управлению, порожденный крахами начала XXI в., способствовал повышению интереса к обучению членов совета. Присоединяясь к совету, многие директора сравнительно мало знают об отрасли и бизнесе, которым занимается корпорация, и еще меньше о правовой, финансовой и регулятивной среде, в которой работает. Естественно, отсутствие знаний об управлении рисками, корпора-

<sup>1</sup> Например, деятельность Канадской коалиции за качественное управление (Canadian Coalition for Good Governance) в Канаде и CalPERS в США.

тивном праве, обязанностях членов советов, проведении оценки генерального директора, формулировании эффективных вопросов и т. д. не позволяет директорам вносить существенный вклад в обсуждение многих важных вопросов.

Но ситуация меняется. Программы обучения директоров множатся, в ряде стран разработано некоторое подобие сертификации членов совета, исходя из результатов проверки и их опыта. Нет сомнений, что развитие организованного образования и возможное введение некоего образовательного ценза для членства в советах ускорит движение за изменения в процедуре отбор директоров.

Работа членов совета теперь оплачивается лучше. Следовательно, от них ожидаются большие затраты времени и большая эффективность. Высокая оплата влечет за собой требования большей эффективности.

В силу этих причин ситуация благоприятствует изменениям. Это позволяет с оптимизмом оценивать начало и перспективы постепенного перехода от советов, основанных на структуре, к советам, основанным на компетентности и поведении.

## РЕГУЛИРОВАНИЯ НЕДОСТАТОЧНО

Изучение и развитие понимания того, как советы принимают решения, и факторов, обеспечивающих эффективность советов и их членов, не означают введение новых правил и норм. Должно произойти обратное. Если председатели комитетов по назначениям отбирают директоров не на основе их репутации и отношений с действующими членами совета, а исходя из их компетентности, поведенческих характеристик и соответствия стратегическому направлению компании, необходимость в особом регулировании уменьшится. Роль регулирующих органов должна сместиться в сторону изучения отношений корпоративного управления к результатам деятельности компаний — на определение факторов, имеющих реальное значение для управления, — и обеспечение организаций информацией о том, как работать с этими факторами. Действительно, отход от советов, основанных на структуре, станет важным шагом в снижении потребности в узком, ограничивающем нормотворчестве. Переход к советам, основанным на компетентности и поведении, будет поощрять принятие рисков и предпринимательский дух, неотъемлемых составляющих капитализма. По мере изменений регулирующие органы снова смогут делать то, в чем их главная задача: обеспечивать равные условия игры для всех.

Однако старые привычки очень сильны. Несмотря на все свидетельства обратного, как показывают такие нормы, как Закон Сарбейнса-Оксли и



Руководство по управлению Нью-йоркской фондовой биржи в США, регулирование по-прежнему сфокусировано на структуре и форме, хотя, судя по некоторым признакам, канадские регулирующие органы осознают необходимость изменений. Действительно, введено и вводится столько новых требований к отчетности о разных действиях топ-менеджеров и членов совета, что неизбежно сопротивление усилению регулятивного контроля. Можно утверждать, что многие правила не только значительно повысят издержки, но и (что важнее) помешают организациям стимулировать рост и развитие, и тем самым приведут к снижению темпов экономического роста. Поскольку нет доказательств того, что правила повысят эффективность корпораций или обеспечат более эффективную работу институтов капитализма, опасения будут высказываться.

## СЛЕДУЮЩИЙ ВЫЗОВ: ПОИСК ЕДИНОРОГА

В этой книге высказывается гипотеза, что подбор членов советов на основе компетентности и поведенческих характеристик наряду с соблюдением ряда структурных требований обеспечит большую эффективность советов. Подобное изменение должно способствовать принятию более эффективных решений, а результатом должно стать достижение корпорациями более эффективных результатов. Однако прежде чем убедиться в последнем (в значении процесса совета для корпоративного управления, а управления — для эффективности корпораций), требуется больше исследований по широкому спектру вопросов, связанных с советами и их членами, какими бы сложными эти исследования ни были. Данная работа, основанная на наблюдениях за советами и комитетами советов в реальном времени и интервью почти с 200 членами советов, регуляторами и специалистами по корпоративному управлению в течение пяти лет, позволяет утверждать, что это возможно. Есть свидетельства, что подобные исследования могут подтвердить существование причинной связи между управлением и эффективностью — что советы, созданные на основе компетентности и поведенческих характеристик их членов, как предлагаем мы, обеспечат более высокие финансовые результаты деятельности корпораций.

Насколько важно узнать, верна ли наша гипотеза? Ответ на этот вопрос, конечно, положительный, потому что все — заинтересованные стороны, сообщество и экономика — выигрывают, если хорошо управляемые корпорации получают прибыль на справедливых, эффективных рынках капитала, и все страдают, если компании терпят крах. Большинство практиков и исследователей согласны, что соотношение между финансовыми результатами компании и определенной моделью корпоративного управления существу-

ет, но никто не знает точно, какова эта модель. Данная работа является шагом вперед в обнаружении этого отношения, которое, в отличие от единорога, может существовать реально. Продолжение исследований, конкретизирующих предложенную нами модель сочетания компетентности, поведения, стратегии и рекрутирования, — важнейшая задача для специалистов по корпоративному управлению в XXI в.

## Различие методик качественных и количественных исследований

радиционная методика исследований, которую используют в естественных науках и предпочитают в науках социальных, известна как «количественная». Она предполагает наблюдение, разработку теории, планирование эксперимента, тестирование и подтверждение или отказ от различных гипотез с целью обобщений на основе случайной выборки. Количественный подход часто требует от исследователей анализа сложных регрессионных уравнений в попытке сравнить определенные переменные друг с другом, не меняя при этом некоторые другие.

«Качественная» методика предполагает погружение «внутри» объекта исследования, переход в ученики и определение тем и интерпретаций. Этот подход требует наблюдения, отказа от стереотипов, подробных интервью и диалогов с субъектами общего опыта и продолжительного анализа конкретных случаев. Именно эти основные характеристики отличают метод качественных исследований от метода количественных. Как отметил профессор Джон Кресуэлл: «Количественные исследования ведутся в естественных условиях, где разворачиваются человеческое поведение и события... Качественные исследования основаны на допущениях, отличающихся от количественных расчетов. Теории или гипотезы не создаются априорно... Исследователь, а не некий неодушевленный механизм, выступает главным инструментом сбора данных (Eisner, 1991; Fraenkel & Walten, 1990; Lincoln & Cuba, 1985; Merriam, 1988). ...Данные, полученные в результате качественного исследования, носят описательный характер. Иными словами, данные выражаются словами (главным образом словами участника) или картинками, а не цифрами (Fraenkel & Wallen, 1990; Locke et al, 1987; Marshall & Rossmann, 1989; Merriam, 1988).

Объективность и честность необходимы в обеих исследовательских традициях. Однако критерии оценки качественного исследования отличаются от применяемых к количественному. Исследование ставит задачи получить правдоподобный результат, достигаемый за счет непротиворечивости данных, понять суть и практическую полезность (Eisner 1991), надежность (Lincoln & Cuba, 1985) через подтверждение, а не традиционные мерки до-

стоверности и надежности» . Назначение качественных исследований — не тестировать гипотезы с помощью дедукции по традиционному научному методу или распространять обобщения с выборки на все население. «Задача качественных исследований — не обобщение результатов, а создание уникальной интерпретации событий»<sup>2</sup>.

Обсуждая назначение качественных исследований, Кресуэлл отметил: «Цель качественного исследования — понять особую социальную ситуацию, событие, роль, группу или взаимодействие (Locke, Spirduso, & Silverman, 1987). Это в значительной мере процесс, в ходе которого исследователь постепенно постигает социальное явление, противопоставляя, сравнивая, реплицируя, каталогизируя и классифицируя объект исследования (Miles & Huberman, 1984). Маршалл и Россман (Marshall and Rossman, 1989) высказывают предположение, что для этого требуется погружение в повседневную жизнь исследуемой среды; исследователь входит в мир информанта и непрерывно изучает его взгляды и цели»<sup>3</sup>.

Наконец, последнее различие количественных и качественных исследований — допустимость, с которой собираются и анализируются данные и оцениваются интерпретации. Если в количественных исследованиях речь идет о «достоверности» и «надежности», то в качественных — о «достижении правдоподобности» (Lincoln and Cuba, 1985).

- Количественная и качественная методики значительно отличаются подходом исследователя к объекту по части базовых допущений, знаний и, в конечном итоге, преследуемых целей.
- Учитывая эти различия и намерение исследователя наблюдать и изучать состав, процессы и принятие решений внутри совета, применение качественной методики выглядит вполне оправданным.
- Данные, полученные в результате качественного исследования, не надо оценивать, исходя из критериев, вытекающих из предпосылок количественного метода.

Вывод такой: поскольку исследователям нужно взаимодействовать с директорами корпораций более тесно, чтобы точнее определить, как те воспринимают свои роли, задачи и действия в рамках их системы координат и окружающего их мира, качественная методика облегчает взаимодействие исследователей и практиков, чтобы обе стороны могли лучше информировать друг друга.

<sup>1</sup> Creswell J. W. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994), 162-163.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 158-159, цит. no: Merriam, 1988.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 161, цит. no: Miller, 1992.

## Процесс исследования: доступ в залы заседаний, интервью и анализ данных

### КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ И ЭТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

При исследовании такого типа возникает две проблемы, связанные с конфиденциальностью. Первая — источник данных, вторая — конфиденциальность получаемой информации.

Большинство компаний, которые допускали исследователя, доктора Лебланка, на заседания совета и его комитетов, делали это на условиях строгой конфиденциальности. Зачастую эти гарантии конфиденциальности оформлялись соответствующим соглашением, составленным юридическим отделом компании. Тем самым компании с помощью контракта, предусматривавшего ответственность исследователя за нарушение, стремились предотвратить попадание любой конфиденциальной информации, обсуждавшейся на советах, третьим сторонам или использование данной информации исследователем для собственной выгоды. Отметим, что соображения конфиденциальности касались не научного характера исследования, т. е. его интерпретации и результатов. Речь шла о том, чтобы не было написано ничего, что позволило бы идентифицировать компанию или могло нанести ей ущерб.

Исследователь устно проинформировал респондентов в ходе предварительных интервью, что авторство комментариев не будет раскрываться без их согласия. Если кто-то из респондентов попросит, чтобы данный им комментарий остался конфиденциальным, так и будет. Иными словами, респондент не будет назван, но суть комментария может быть использована в исследовании, отсюда слова «член совета директоров» после большинства цитат в данной книге. Сначала предполагалось, что будет составлен список респондентов, но комментарии не будут привязаны к этому списку. На фазе сбора материала пришлось принять решение, что в силу деликатности

большей части полученной информации ни компании, ни отдельные члены советов не могут быть названы. Кроме того, в цитатах, содержащих имена, эти имена или детали, позволявшие установить личность того или иного человека, были заменены на буквы «X» или «Y». Хотя лица не могут быть установлены (что делает работу менее интересной), это никак не сказывается на значимости ее содержания.

## ПОЛУЧИТЬ ДОСТУП В ЗАЛЫ ЗАСЕДАНИЙ

Одно дело признать, что методика качественных исследований подходит для изучения советов директоров, другое дело — ее использовать. Препятствия весьма серьезные. Самое главное — получить доступ на заседания советов и комитетов (переговоры с некоторыми компаниями заняли от года до полутора лет). Добиться интервью с отдельными членами советов было столь же трудно.

На начальной стадии исследования стало понятно, что существует два основных препятствия доступа на заседания: соображения конфиденциальности и опасение, что присутствие исследователя в зале может повлиять на ход заседания. Первое чаще всего называли в качестве причины отказа в доступе.

На заседаниях совета обсуждается секретная и «внутренняя» информация, которая, став достоянием общественности, может при определенных обстоятельствах нанести непоправимый ущерб компании и репутации членов совета и менеджмента. Очень редко постороннему, т. е. лицу, не являющемуся членом совета, топ-менеджером, менеджером или сотрудником компании или независимым консультантом, разрешают присутствовать на заседании совета или комитета. Действительно, когда идея впервые представлялась председателям советов или генеральным директорам, было ясно, что многим она казалась чем-то немыслимым и беспрецедентным. Большинство топ-менеджеров были обескуражены самим фактом такой просьбы. Допустить постороннего на заседание было слишком серьезным риском для большинства компаний, к которым мы обращались. Кроме того, некоторые компании, отказавшие нам в доступе, опасались, что присутствие постороннего на заседании совета или комитета помешает откровенному обмену мнениями.

Чтобы снять первый повод для беспокойства — конфиденциальность, мы объяснили, что не стремимся узнать о сути дискуссии в советах и комитетах в подробностях. Сбор данных предполагал наблюдение за «процессом в совете» в целом, за взаимодействием в ходе дискуссии, а также между советом, менеджментом и отдельными членами совета. Исследователь предложил

(в некоторых случаях его просили) покидать зал во время наиболее деликатных обсуждений. Иными словами, исследователь дал понять советам, что доступ на заседания не требует его присутствия в течение всего мероприятия и он готов не присутствовать при обсуждении определенных пунктов повестки дня. Наконец, исследователь предложил или был обязан подписать соглашение о конфиденциальности в качестве условия доступа на заседания совета или комитетов. Советы желали получить недвусмысленные гарантии, что исследователь полностью понимает конфиденциальный характер проекта и будет соблюдать конфиденциальность.

Также существовало опасение, что присутствие исследователя скажется на ходе заседания. Высказывалось предположение, что члены совета, которые обычно хранят молчание, могут в присутствии исследователя стать более разговорчивы. Кроме того, некоторые директора, которые обычно выступали, могли начать смотреть, записывает ли исследователь их комментарии.

Учет этих опасений не гарантировал доступ; скорее, это просто создавало условия для подобного доступа. Зачастую требовалось гораздо большее.

Мы разработали четыре дополнительных, не связанных друг с другом процедуры. В большинстве случаев для получения доступа требовалась их комбинация.

### Официальный путь

Письма с разъяснением цели данного исследования были разосланы председателям советов 428 канадских и американских корпораций. Из них 279 были направлены крупнейшим компаниям открытого типа из списка «FP [*Financial Post*] 500», 49 — крупнейшим американским корпорациям из рейтинга S&P 500, 25 — американским компаниям из списка «худших советов директоров», составленного журналом *Business Week*; а 75 разосланы бывшим правительственным чиновникам, управляющим партнерам компаний, оказывавших юридические, консалтинговые, бухгалтерские, инвестиционные услуги, ученым, которые, как было известно (исследователю), входили в состав советов, ректорам университетов, деканам бизнес-школ, издателям СМИ, институциональным акционерам и другим директорам корпораций, с которыми исследователь был знаком.

Из ответивших на письма 103 сообщили об отказе и 36 выразили интерес к проекту или желание в нем участвовать. Из числа этих компании нам удалось договориться о доступе на заседания примерно с половиной. В итоге их советы директоров были изучены. Доступ в компании, которым мы не писали на первом этапе, был получен иными способами.

Ни одна компания не предоставила доступ на заседания совета или комитета только на основании письма. Для этого потребовалась личная встре-

ча исследователя с контактными лицами компании, обычно, председателем совета, внешним членом совета, генеральным директором или корпоративным секретарем. Тем самым в большинстве случаев официальный путь лишь создал возможность для дальнейших контактов.

### **Выступления с лекциями в университетах**

Члены совета обычно любят возвращаться в университеты и делиться своим опытом с аспирантами и руководством, причем многие делают это бесплатно. То, что опытные директора выступали как приглашенные лекторы на темы советов, позволило исследователю встретиться с ними, установить контакт. В результате, исследователь потом мог обратиться к ним с целью получить доступ в советы.

### **Неформальный путь**

Неформальный способ получить доступ на заседания советов или комитетов оказался самым эффективным. На определенном этапе исследователь уже был знаком с различными директорами — у кого он брал интервью и кто выступал у него в качестве приглашенных лекторов. Возникла возможность обращаться к определенным директорам или группам директоров, которые могли договориться о его допуске в совет. Такой «обходной» маневр означал, что исследователь выбирал человека, который мог передать его просьбу своим коллегам по совету. Степень доступа зависела от доверия, которое исследователь вызывал у данного директора и которым тот пользовался у коллег.

Этот способ оказался эффективнее, чем прямые переговоры, так как председателю совета проще было отказать в доступе аспиранту, работающему над диссертацией, чем своему коллеге, который просил для исследователя разрешения присутствовать на заседаниях.

Выход на члена или председателя совета необязательно осуществлялся через другого члена совета, хотя чаще всего дело обстояло именно так. В одном случае председатель совета направил исследователю письменный отказ. Исследователь был знаком с бывшим коллегой и близким другом председателя, так как они тесно сотрудничали. Поэтому он попросил этого коллегу — «организатора» — устроить встречу между ним, председателем совета и исследователем, чтобы последний мог лично объяснить председателю характер и ценность своего исследования. Когда председатель познакомился с исследователем лично, он попросил его направить второе письмо с просьбой о допуске. В итоге, исследователь получил доступ на три заседания (два заседания совета и одно — комитета), в которых данный директор участвовал в качестве председателя или члена.





интервью к председателю и генеральному директору, который в итоге согласился уделить 45 минут.

И последний пример организации встречи с внешним членом совета: исследователь хотел взять интервью у правительственного чиновника, который входил в состав нескольких советов, но его помощник-референт сообщил, что тот обычно отказывал в интервью после выхода в отставку. Прежде чем встретиться с этим респондентом, исследователь взял интервью у шести бывших правительственных чиновников. В результате, согласие на телефонное интервью было получено.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Пилотный проект

Цель пилотного проекта — прояснить вопросы методологии и сбора данных до проведения исследования. Как указал доктор Роберт Йин, пилотное исследование «помогает уточнить план сбора данных по части содержания информации и используемых процедур. В этом отношении нужно отметить, что пробное испытание — это не предварительное мероприятие. Оно помогает исследователю выработать соответствующую линию вопросов и, возможно, концептуально уточнить замысел исследования. В противоположность этому, предварительное испытание — это формальная генеральная репетиция, где выбранный план сбора данных соблюдается с такой же максимальной точностью, как и в окончательных испытаниях». (Yin R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994, 74).

Были поставлены четыре исходных вопроса для изучения, а также разработан список из десяти вопросов и проведена серия пробных интервью. Затем была достигнута договоренность о доступе с тремя советами директоров, включая посещение заседаний советов и комитетов в двух и интервьюирование членов третьего.

### Исходные вопросы для изучения

Четыре предварительных вопроса вместе с вытекавшими из них дополнительными были разработаны как часть пилотного проекта. Эти вопросы носили общий и достаточно умозрительный характер и использовались для определения, что получается при общении с людьми, не привыкшими беседовать на данную тему. Формулировка вопросов уточнялась по завершении пилотного испытания, сбора данных и наблюдений на заседаниях. Задача пилотного проекта — определить характер и форму интервьюирования и анкеты — была достигнута.

## ТРУДНОСТИ ПОЛЕВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

После посещения четырех заседаний советов и комитетов и интервьюирования восьми директоров стали очевидны следующие трудности.

Во-первых, многие члены советов резко возражали против использования диктофона<sup>1</sup>. Ведение записей вручную позволяло добиться большей откровенности. Кроме того, в этом случае члены совета обычно говорили дольше. Стало понятно, что ведение аудиозаписей приведет к получению менее откровенных данных. Существовал риск, что такая запись может войти в противоречие с соглашениями о конфиденциальности, о которых исследователь изначально договаривался с компаниями.

Во-вторых, создавалось впечатление, что постоянное ведение записей исследователем во время заседаний совета в определенные моменты влияло на ход заседания. В нескольких случаях директора начинали смотреть на исследователя, если он вел записи. В одном случае член совета сделал комментарий, а затем посмотрел на исследователя, чтобы понять, было ли его замечание записано. Исследователь понял, что ведение записей во время заседаний совета должно быть продуманным. Чтобы снизить заметность конспектирования, исследователь разработал и использовал ключевые слова и фразы. Сокращенные записи расшифровывались в полный текст сразу после каждого заседания.

В-третьих, десять вопросов из списка также оказались в определенных отношениях неподходящими. В частности, во время интервью многие члены советов начинали говорить о вопросах корпоративного управления в более дискуссионном ключе, а не отвечать собственно на вопросы исследователя. По мере того как исследователь начал замечать повторяющиеся темы и обороты, были разработаны дополнительные вопросы, отличавшиеся от исходного сценария. Придерживаться четкого списка вопросов также было

Стратегии сбора данных потребовали не только отказа от использования диктофона. Другим важным выводом с последствиями для методологии стало нежелание директоров фиксировать определенные вещи письменно и заполнять анкеты из-за возможного ущерба для репутации и судебной ответственности. (В силу этого, мы не просили респондентов заполнять анкеты.) Соответственно, с точки зрения методологии изучения процесса совета исследования количественного типа, используемые для оценки переменных корпоративного управления, могут быть не совсем достоверными по двум причинам: 1) используя письменное анкетирование, исследователь может упустить более богатые данные, которые можно получить при наблюдении за советами в действии и при устном интервьюировании директоров с введением записей вручную; 2) члены совета опасаются высказываться откровенно в письменной форме. Как отмечают Захра и Пирс: «В настоящее время в литературе преобладают вторичные ссылки и исследования, проведенные менеджментом. Мы признаем важность и богатство этих источников данных, но призываем исследователей подумать об учете взглядов директоров при изучении поведения советов...».

невежливо. Однако исходный список служил основой для начала интервью, а также был необходим для директоров, которые предпочитали отвечать на вопросы, а не вступать в диалог.

## ПРОЦЕСС ИССЛЕДОВАНИЯ

После завершения пилотного проекта стало возможным приступить к исследованию. В отличие от количественных исследований мы не пытались составить репрезентативную выборку из общей категории членов совета. Вместо этого отбор изучаемых советов и интервьюируемых лиц был целенаправленным и стратегическим (Gilchrist, 1992, 87). Четких правил определения размера объекта или количества интервью не было.

Принципиальное решение, которое необходимо было принять, касалось того, какое количество (большое или маленькое) советов и индивидов следует изучить — решение о масштабе, а не о глубине. В частности, можно было изучить довольно подробно два совета директоров в течение двух лет и проинтервьюировать всех членов каждого из советов по несколько раз. Преимущество такого подхода в том, что это позволяет получить более глубокое представление об объекте. Преимущество масштабного подхода в том, что полученные таким образом данные создают хорошую основу для определения моделей поведения и отношений.

Учитывая успехи в получении доступа, о котором исследователю удалось договориться (39 советов и 194 респондента), а также условия, в которых проводилось исследование (низкий процент ответивших и различная степень доступа), оно было построено так, чтобы использовать преимущества изучения ряда советов директоров и одновременно плюсы более глубоких исследований. Нужно помнить, что доступ к респондентам, равно как и их итоговый выбор, был не случайным, а стратегическим. Выбор респондентов был основан на нескольких критериях.

1. Из 39 советов директоров, в зависимости от возможностей и доступа, планировалось взять интервью у председателя, генерального директора, ключевого акционера (если таковой был), ряда внешних членов и корпоративного секретаря.
2. Планировалось проинтервьюировать респондентов, которые, по мнению исследователя, могли поделиться самыми полезными данными, исходя из выраженного ими интереса и готовности высказать свои взгляды.
3. Планировалось охватить респондентов различных групп, включая регуляторов, акционеров и исследователей корпоративного управле-

ния, наряду с членами советов директоров. Тем не менее, подавляющее большинство респондентов, проинтервьюированных для данного исследования, относились к последней категории.

В результате пилотного проекта список вопросов был расширен и стал более дискуссионным. Когда это было уместно, исследователь также задавал респондентам «наводящие вопросы», чтобы помочь им сформулировать основные моменты. Обсуждение обычно велось по вопросам корпоративного управления.

Большинство интервью проводились с глазу на глаз. Тем не менее, исследователю приходилось учитывать ограничения, связанные с графиком и местонахождением респондентов, поэтому некоторые интервью были проведены по телефону. Одно интервью было записано с помощью неинтерактивной голосовой почты и впоследствии расшифровано. Изредка использовалась электронная почта. Обычно данные, полученные в ходе личных интервью, были более высокого качества и больше по объему, чем данные, полученные по телефону и в электронном виде, хотя не всегда. Из 194 интервью по телефону проведены 18, а остальные 176 — лично.

Самое короткое интервью продолжалось менее 8 минут и было взято по телефону. Самые длительные занимали более 1,5 часов и проводились при личной встрече в офисе респондентов. Продолжительность большинства интервью колебалась в диапазоне от получаса до часа. Как и в случае с интервью вживую, более длительные интервью обычно давали более качественные данные, хотя не всегда. Более короткие интервью, например, в минуту откровенности после заседания совета, давали не менее богатые данные.

Интервью проводились в Канаде, США и Великобритании. Города не называются, поскольку они могут указать на расположение головного офиса и, следовательно, на компании и советы.

Большинство интервью были взяты в ходе визитов исследователя в офисы респондентов. В некоторых случаях интервью проводились у респондентов дома. Другие проходили во время ужина/обеда/кофе в ресторанах и частных клубах. Также имели место интервью в личных корпоративных столовых за обедом или ужином, накануне и после заседаний совета. В личных столовых, как и в частных клубах, ведение записей было неуместно, и исследователь делал записи после интервью. Почти во всех случаях в общественных ресторанах исследователь делал записи по ходу интервью.

Обычно исследователь предлагал провести интервью в офисе респондента, но принимал варианты, которые были наиболее удобны для респондентов, например клубы и рестораны, чтобы получить более богатые данные в более непринужденной атмосфере. Зачастую мнения, высказываемые в такой обстановке, были более откровенными. Большим плюсом было проведение

интервью с членами советов в их офисе вскоре после заседания(й) совета или комитетов, пока события были свежи в их памяти, а доступ легче. Интервью проводились в аэропорту, в зоне ожидания рядом с залом заседания совета, в лифте в ходе обсуждения после заседания совета, и в одном случае в машине исследователя, пока он вез председателя совета от его дома на ужин в центре города. Цель исследователя заключалась в том, чтобы погрузиться в среду респондентов, чтобы сделать беседу максимально удобной и комфортной для них и повысить качество получаемой информации.

## ХАРАКТЕР ДАННЫХ

Вскоре стало ясно, что объем полученных данных огромен и сильно варьирует для разных респондентов и советов. Соответственно, необходимо было выработать метод классификации информации по ее качеству и источникам. Источники были следующие:

- короткая встреча;
- одно заседание совета или комитета или интервью;
- несколько заседаний совета или комитетов или интервью;
- заменяющие данные.

Более того, данные, полученные из одного источника, не всегда были равного качества. Соответственно, требовалось классифицировать их не только по источнику, но и по качеству. Было выделено три типа:

- объективные, «фактические» данные;
- «социально-опосредованные» данные, предложенные респондентами;
- интерпретации исследователя на основе двух первых типов.

Между четырьмя источниками и тремя типами данных никакой корреляции нет. Типы данных могли происходить из любого источника.

### Источники данных

**ИСТОЧНИК ПЕРВЫЙ: КОРОТКАЯ ВСТРЕЧА.** Имеются в виду первые контакты исследователя с советом директоров компании, обычно в форме личного интервью с председателем совета, ведущим директором, генеральным директором, главным юрисконсультантом или корпоративным секретарем. Данный источник включал от одного до четырех интервью с респондентами на один совет, но не предполагал посещение реальных заседаний совета или комитетов. Так были получены данные по 18 из 39 изученных советов.

**ИСТОЧНИК ВТОРОЙ: ОДНО ЗАСЕДАНИЕ СОВЕТА ИЛИ КОМИТЕТОВ И ИНТЕРВЬЮ.** Речь идет о данных, полученных в результате посещения, как минимум, одного заседания совета или комитетов и интервьюирования ряда членов советов — от одного до шести. Так были получены данные по 21 из 39 изученных советов.

**ИСТОЧНИК ТРЕТИЙ: НЕСКОЛЬКО ЗАСЕДАНИЙ СОВЕТА ИЛИ КОМИТЕТОВ И ИНТЕРВЬЮ.** Данные этой группы были собраны путем посещения двух-трех заседаний совета или комитетов одной компании в разное время, а также интервьюирования отдельных директоров. Так были получены данные по тому же 21 совету директоров, что и в предыдущей группе.

**ИСТОЧНИК ЧЕТВЕРТЫЙ: «ЗАМЕНЯЮЩИЕ» ДАННЫЕ.** Эта категория охватывает данные, собранные путем повторного интервьюирования нескольких основных информантов, чтобы они оценили интерпретацию, предложенную исследователем. Таким образом уточнялись темы, идеи и модели, разработанные исследователем. Основные информанты подтверждали интерпретации исследователя, возражали против них и переформулировали их.

Помимо этого, использовались другие источники внешних данных и проверки выводов и заключений исследователя, включая публичную оценку советов директоров со стороны комментаторов и групп, отчеты в СМИ, действия регулирующих и других органов, а также взгляды других сторон, заинтересованных в корпоративном управлении.

Назначение первых трех источников, в отличие от четвертого, было определение ключевых тем или моделей, вытекавших из данных. Движение от первого источника к третьему предполагало присутствие, наблюдение субъектов, слушание, ведение записей и конкретизацию основных вопросов управления.

По мере движения от первого источника к третьему обычно получались более подробные данные, но не всегда. Следующий пример поясняет ситуацию: компания, пережившая враждебное поглощение в период проведения данного исследования, осталась на уровне первого источника, поскольку о посещении заседания совета исследователь договорился с председателем, но последний не смог договориться об этом с остальными членами совета в связи с попыткой поглощения. Тем не менее, он регулярно информировал исследователя в конфиденциальном порядке (с помощью голосовой почты, e-mail и лично) о ситуации и своем мнении по мере развития событий. Исследователь провел последнее итоговое интервью с председателем, после захвата компании. Интервью было продуктивным, так как председатель суммировал уроки, которые он извлек из этого поглощения.

## АНАЛИЗ ОРИГИНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

Данные сильно различались в зависимости от источника, поэтому была предпринята их дальнейшая классификация.

### Первый класс: фактические данные

Данные первого класса носили фактический характер, были объективны и бесспорны. В частности, если на заседании совета исследователь видел, что глаза члена совета закрыты, он дышит медленно и глубоко (руки сложены, грудь поднимается вверх-вниз), его коллеги переглядывались с исследователем и друг с другом, а председатель тихонько хихикал, — это были факты. Если член совета (другого) сидел со сложенными руками все два часа заседания, а его папка с материалами оставалась закрытой и (как казалось) была повернута вверх ногами, при этом он ничего не говорил в течение всего заседания, это также считалось фактом. Количество женщин в составе совета — это также факт.

### Второй класс: данные устных комментариев, данных респондентами

К этим данным относились записи, сделанные исследователем для фиксации того, что говорили респонденты во время интервью, в ходе заседаний советов и комитетов, а также во время гостевых лекций. При использовании в книге конфиденциальных цитат (без указания респондента) их источником служили рабочие записи исследователя, поскольку в реальном времени он использовал стенографию при интервьюировании респондентов. Хотя возможно, что исследователь непреднамеренно ошибся в цитировании респондента — с учетом того, что диктофон не использовался, и исследователь воспроизводил высказывание в реальном времени, с последующей правкой в случае необходимости — вероятность этого минимальна, так как исследователь подходил к ведению записей особенно тщательно. В случае какой-либо неуверенности по поводу содержания цитаты исследователь перепроверял его у респондента.

Данные этого класса состояли из мнений респондентов по поводу фактических данных, а также их взглядов по вопросам корпоративного управления. Они представляли собой «реальность» респондентов. Как было указано в начале описания методики, реальность респондентов была «социально опосредованной», поскольку разные люди воспринимают «объективный» мир по-разному, исходя из своей системы координат и опыта. В этом смысле полезны два примера.



Когда исследователь спросил председателя, спал ли некий член совета на заседании (см. выше), тот отметил, что был очень смущен, и объяснил, что данный член попал в совет, поскольку был «партнером [X] по гольфу». Эта информация представляла собой интерпретацию неэффективности директора председателем и причину, по которой директор оказался в данном совете.

Другой пример: женщины в советах директоров. Председатель совета одной компании заявил во время гостевой лекции в университете, что «в Канаде всего 20 женщин, которые готовы к работе в совете». Это были данные второго класса — социально опосредованная реальность председателя, он интерпретировал способность женщин работать в советах. Генеральный директор той же компании сказал во время интервью исследователю, что женщины входят в совет, потому что они «в платьях» и «есть требование, которое я должен был выполнить как генеральный директор публичной компании [женщины в составе совета], и я его выполнил». Эти цитаты также относились ко второму классу данных.

Если продолжить этот пример — председатель совета другой компании заметил во время заседания совета, что кандидатка в директора была «очень привлекательной», после чего его коллега сказал, что «мы все любили 50-е», а еще один, что «ей нравятся лыжи и парусный спорт, так что из нее получится хороший член совета». Все эти комментарии классифицировались как данные второго класса, так как отражали реальность респондентов, а, точнее, их мнение о женщинах, их способности работать в советах и о том, по каким критериям оценивалась эффективность членов совета.

### Третий класс: интерпретация данных

Данные третьего класса состояли из интерпретаций исследователем данных первых двух классов. Интерпретации или темы подтверждались данными первых двух классов, включая комментарии, которыми респондент делился с исследователем во время интервью, и наблюдения, сделанные исследователем во время заседаний советов и комитетов.

В частности, если продолжить тему женщин в советах, количество комментариев, сделанных респондентами с общими взглядами на приведенные примеры второго класса, сравнивалось с тем, что другие респонденты говорили о роли женщин в советах; сюда относились мнения и опыт директоров-женщин. Поскольку интерпретации получались методом индукции из данных такого рода, в качественном исследовании указанного типа результаты исследования, включая выделение категорий, тем, моделей и построение объяснений (Yin 1994: 33), оказывались «обоснованными» и подтвержденными самими данными.

Данные этого класса также включали наблюдения и описания, сделанные исследователем и зафиксированные очень подробно во время или после заседаний совета или комитетов, заседаний директоров в отсутствие представителей менеджмента, неформальных встреч и собраний компании и интервью с респондентами. Также включались воспоминания исследователя, не зафиксированные в режиме реального времени или вскоре после этого в силу тех или иных причин, включая обстоятельства, в которых было невежливо делать записи.

Также использовались «основные информанты»<sup>1</sup> и «проверки членами»<sup>2</sup>, поскольку культуры изучавшихся советов отличались формальными и неформальными процессами, политическими союзами, центрами власти и историческими рабочими отношениями, которые не были очевидны неискушенному наблюдателю. Без помощи директоров, объяснявших глубинное значение различных культурных «сигналов» внутри и вне зала заседаний, их бы не удалось раскрыть.

## ОГРАНИЧЕНИЯ СБОРА И АНАЛИЗА ОРИГИНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

Сбор и анализ первичных данных заседаний советов и комитетов и интервью требовали использования соответствующей системы их хранения. Это включало организацию данных — категориально и хронологически, по респондентам и месту сбора — и последующие просмотры и кодирование данных. Модель трех классов и четырех источников данных (особенно третий класс и четвертый источник) помогала удостовериться, что интерпретации исследователя были обоснованными и соответствующими действительности.

### Конфиденциальность и надежность данных

Как было отмечено выше, в большинстве случаев для получения доступа на заседания советов и комитетов исследователю приходилось соблюдать специальные соглашения о конфиденциальности. Вследствие этого, а также решения исследователя скрыть личности всех проинтервьюированных директоров и принадлежность изученных советов, «кто что сказал» превратилось во «что сказано». В итоге, часть данных не могла быть воспроизведена

<sup>1</sup> Основные информанты (Creswell 1998: 60) — это «лица, обеспечивающие полезную информацию, позволяющую понимать группу [совет], и способные навести исследователя на сведения и контакты».

<sup>2</sup> В «проверке членами» (Stake, 1995: 115) «актера просят оценить черновики или написанный текст... Его просят оценить материал с точки зрения точности и понятности».

в силу деликатности. Конечно, интереснее обладать двумя компонентами — «кто» и «что» — поскольку среди респондентов, проинтервьюированных для данной книги, были десятки руководителей самых крупных предприятий Канады. Однако в фокусе исследования было то, что было сказано, а не кто это сказал.

Сила идеи, главным образом, определяется ее содержанием, а не тем, кто ее высказал. Впрочем, реальность делового мира такова, что то, «кто» говорит, имеет значение, и сказанное оценивается исходя из репутации говорящего, зависящей от его достижений в прошлом, опыта и мнения коллег. Суть сказанного часто оценивается исходя из авторитета данного лица.

### Интерпретация и роль исследователя

Всегда существует возможность, что исследователь мог подсознательно повлиять на респондентов во время интервью, отреагировав позитивно или негативно на их высказывание жестами или мимикой. Другое искажение может произойти вследствие того, что исследователь намеренно выбирал компании или респондентов, предпочитавших определенную точку зрения. В нашем исследовании, где сбор данных диктовался возможностью доступа как к советам, так и к конкретным лицам, такой риск был минимален.

### Ограниченное число ответивших

Количество изученных советов директоров (39) и проинтервьюированных респондентов (194) составили очень большое качественное исследование. Три более ранних, хорошо известных и сходных работы (Mace, 1971; Lorsch, 1989; и Demb and Neubauer, 1992) состояли из интервью с 75, примерно со 100 и 71 респондентами, соответственно, и не включали наблюдение за советами «вживую».

Как уже упоминалось, в работе не было случайной выборки изучаемых советов и индивидуальных респондентов. Случайность — это необходимое требование в количественных исследованиях, когда на основе выборки делается попытка провести обобщение. В данном исследовании мы преследовали иную цель.

Однако без случайной выборки возникает вероятность, что компании, решившие участвовать в исследовании, поступили так отчасти в силу своего интереса к корпоративному управлению. Тем самым, они могут быть нерепрезентативными. Скажем, это могут быть компании, верящие в эффективное корпоративное управление, в связи с чем их практики также не репрезентативны. Та же опасность социальных устремлений могла существовать и для индивидуальных респондентов. Соответственно, исследователь

пытался добиться баланса, изучая широкий спектр советов и респондентов, включая нефункциональные правления и неэффективных директоров.

### Соображения, связанные с достоверностью и надежностью

Авторы количественных исследователей говорят о «достоверности» и «надежности», чтобы доказать, что измеряют именно то, что планировалось измерить, и то, что любой, кто повторит исследование, получит аналогичные результаты. Естествоиспытатели добиваются этого «достижением правдоподобности» (Lincoln and Guba, 1985). Как указывает Кресуэлл: «Авторы первых качественных исследователей чувствовали себя обязанными учитывать традиционные понятия достоверности и надежности в своих исследовательских процедурах (например, см. Goetz & LeCompte, 1984). Впоследствии исследователи создали собственный язык, чтобы дистанцироваться от позитивистских парадигм. Lincoln and Guba (1985), а потом Erlandson, Harris, Skipper, and Allen (1993) писали о введении таких критериев, как «правдоподобность» и «аутентичность». Это хороший ответ на вопросы достоверности и надежности» (1994:157-158)

Как бы там ни было, исследователь учитывал вопросы достоверности и надежности. Для обеспечения *достоверности* исследования были предприняты следующие шаги:

- триангулирование, или соединение источников данных, включая наблюдения, интервью и текст. Триангулирование определяется Дензеном как «комбинация методик в изучении одного явления» (см. Jick, 1979: 602);
- создание контрольного журнала ключевых решений и цепочек доказательств, использованных в ходе исследования, включая причины, по которым принимались решения;
- разработка стратегий анализа данных, включая организацию и повторные проверки данных исследования по категориям и хронологически;
- проведение длительных повторных наблюдений в нескольких советах как часть плана качественного исследования;
- прояснение роли и возможных предубеждений исследователя и создание стратегий их минимизации (например влияния, которое исследователь мог оказать на заседания совета или комитетов);
- выработка тем, шаблонов, отношений, моделей, категорий и построение объяснений (Yin, 1994: 33) и проверка их в полевых условиях для подтверждения, опровержения или переформулирования;
- поиск противоположных свидетельств и мнений;

- проверка основными информантами интерпретации их высказываний исследователем в целях повышения достоверности данных;
- использование других партиципаторных методов качественных исследований (Creswell, 1994: 168), например, основных информантов и участие респондентов на фазах интерпретации и завершения, а также в оценке предлагаемой модели эффективности совета.

Для обеспечения *надежности* исследования были предприняты следующие шаги:

- обеспечение подробного описания фокуса исследования, роли исследователя, принципов отбора участников и контекста, в котором собирались данные;
- целенаправленный и стратегический отбор участников, что обеспечило «толстое описание». Линкольн и Губа определяют это понятие как «подробное описание контекста или условий, в которых и в отношении которых собирались данные... [а также] подробное описание действий или процессов, наблюдавшихся в этом контексте и имевших отношение к проблеме, оцениваемому явлению или возможной политике» (Kuzel and Like, 1991: 153);
- использование этого подробного и богатого «толстого описания», чтобы все, кто заинтересован в использовании исследования, имели достаточно оснований для сравнения (Merriam, 1988, см. Creswell, 1994: 168);
- триангулирование и использование различных методов сбора и анализа данных с их подробным описанием (Merriam and Creswell, *ibid.*);
- обеспечение подробного описания техник сбора и анализа данных для получения ясной и точной картины, позволяющей повторять результаты в других условиях;
- использование и поддержание записей, компьютерных файлов, ксерокопий, методических примечаний, расшифровок интервью, записей наблюдений и записей по темам, предварительным моделям и т.п. по мере их появления, чтобы ход исследования мог быть повторен (Christenson, 1996: 83);
- приглашение коллег участвовать в работе, а также приглашение опытного специалиста по качественным исследованиям для оценки принципов анализа и интерпретации данных.

Цель данного исследования заключалась не в проверке априорных гипотез в соответствии с традиционным научным методом или проведении обобщений на основании выборки. Исследование было направлено на индуктивное движение от данных и исследование советов в рамках замкнутой

системы. Иными словами, после углубленного, подробно зафиксированного и тщательного качественного исследования — охватившего различные советы в разных ситуациях, где разворачивались разные процессы, — давался ответ на вопросы исследования исходя из полученных данных. Данные использовались для разработки модели эффективности совета и новой схемы классификации типов членов советов.

### **Другие источники данных**

Мы использовали открытые источники:

- книги и периодические издания о менеджменте;
- юридические тексты, журналы, статуты и прецедентное право;
- научные рабочие доклады;
- печатные материалы научных и профессиональных конференций и семинаров;
- публикации профессиональных компаний и институтов;
- правительственные издания;
- газеты;
- тексты выступлений на тему корпоративного управления.

Исследователь ознакомился с широким спектром материалов, включая истории компаний, о действиях советов которых сообщалось в канадских и американских СМИ.

Также использовались корпоративные документы в открытом доступе, например годовые и квартальные отчеты, ежегодные информационные формы, формы для голосования по доверенности, распространявшиеся компаниями заявления акционеров и комментарии руководства по корпоративному управлению. Использовались частные документы, предоставленные на условиях конфиденциальности (повестки дня и материалы заседаний советов и комитетов), внутренние материалы (данные оценки советов и их отдельных членов, копии презентаций менеджмента, раздававшиеся на заседаниях совета), и переписка между исследователем и компаниями.

# Библиография

Ниже приводится список избранных книг и статей по корпоративному управлению. Книги или статьи, опубликованные до 1995 г., не включены. Для получения более полной биографии можно обратиться по адресу: rleblanc@yorku.ca.

Anderson, B., and B. H. Kleiner. How to Evaluate the Performance of Chief Executive Officers Effectively // *Management Research News* 26:2-4 (2003): 3-11.

Australian Stock Exchange Corporate Governance Council. Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations. Sydney: March, 2003.

Bakan, J. The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power. Toronto: Viking Canada, 2004.

Baliga, B. R., R. C. Mover, and R. S. Rao. CEO Duality and Firm Performance: What's the Fuss? // *Strategic Management Journal* 17:1 (1996): 41-53.

Barrett, M. W. Shaping a Board of Directors for the Future: Restructuring the Board of Directors at Bank of Montreal // James Gillies, ed., Success: Canadian Leaders Prepare for the Next Century. Toronto: Key Porter, 1996, 118-130.

Bebchuk, L., and J. Fried. Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004.

Bhagat, S., and B. Black. The Non-Correlation Between Board Independence and Long-Term Firm Performance // *Journal of Corporation Law* 27:2 (Winter 2002): 231-273.

Blair, M. M., Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century. Washington: Brookings, 1995.

Brontas, P. P. Boardroom Excellence: A Commonsense Perspective on Corporate Governance. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

Cadbury, A. Corporate Governance and Chairmanship: A Personal View. Oxford: Oxford University Press, 2002.

- Carey, D. C., and D. Ogden. *CEO Succession: A Window on How Boards Can Get It Right When Choosing a New Chief Executive*. New York: Oxford University Press, 2000.
- Carter, C. B., and J. W. Lorsch. *Back to the Drawing Board: Designing Corporate Boards for a Complex World*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- Carver, J. *On Board Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- Carver, J. *Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in No-profit and Public Organizations*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Carver, J. and C. Oliver. *Corporate Boards That Create Value: Governing Company Performance from the Boardroom*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- Carver, J. and M. M. Carver. *Reinventing Your Board: A Step-by-Step Guide to Implementing Policy Governance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Charan, R. *Boards at Work: How Corporate Boards Create Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Chingos, P. T. *Responsible Executive Compensation for a New Era of Accountability*. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.
- Clarke, T., ed. *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundation of Corporate Governance*. London: Routledge, 2004.
- Clarkson, M. B. E., ed. *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*. Toronto: University of Toronto Press, 1998.
- Coles, J. W. Independence of the Chairman and Board Composition: Firm Choices and Shareholder Value // *Journal of Management* 26:2 (2000): 195.
- Colley, Jr., J. L. Doyle, G. W. Logan, and W. Stettinius. *What Is Corporate Governance?* New York: McGraw-Hill, 2005.
- Colley, Jr., J. L. Doyle, G. W. Logan, and W. Stettinius. *Corporate Governance*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- Committee on Corporate Laws, ABA Section of Business Law. *Corporate Director's Guidebook*, Fourth Edition // *The Business Lawyer* 59:3 (May 2004): 1057-1120.
- Conger, J. A., E. E. Lawler III and D. L. Finegold. *Corporate Boards*. New York: Jossey-Bass, 2001.



- Conger, J. A. Appraising Boardroom Performance // *Harvard Business Review* 76:1 (January/February 1998): 136-148.
- Council on Corporate Disclosure and Governance. Consultation Paper on Proposed Revisions to the Code of Corporate Governance. Singapore: December, 2004.
- Daily, C. M, and D. R. Dalton. CEO and Board Chair Roles Held Jointly or Separately: Much Ado About Nothing? // *Academy of Management Executive* 11:3 (1997): 11-20.
- Daily, C. M., D. R. Dalton, and A. A. Cannella Jr. Introduction to Special Topic Forum—Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data // *Academy of Management Review* 28:3 (2003): 371-382.
- Dallas, G. S., ed. *Governance and Risk: An Analytical Handbook for Investors, Managers, Directors & Stakeholders*. New York: McGraw-Hill, 2004.
- Dalton, D. R. *et al.* Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis // *Academy of Management Journal* 42:6 (December 1999): 674-686.
- Dalton, D. R. *et al.* Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance // *Strategic Management Journal* 19:3 (March 1998): 269.
- Daniels, R. J., and R. Morck, eds., *Corporate Decision-Making in Canada*. Calgary: U. Calgary Press, 1995.
- Davis, M., and A. Stark, eds., *Conflict of Interest in the Professions*. New York: Oxford University Press, 2001.
- Denis, D. K. Twenty-Five Years of Corporate Governance Research... and Counting // *Review of Financial Economics* 10 (2001): 191-212.
- Dimma, W. A. *Excellence in the Boardroom: Best Practices in Corporate Directorship*. Toronto: Wiley, 2002.
- Donaldson, G. A New Tool for Boards: The Strategic Audit // *Harvard Business Review* 73:4 (July/August 1995): 99-107.
- Duca, D. J. *NonProfit Boards: Roles, Responsibilities and Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- Dulewicz, V. Appraising and Developing the Effectiveness of Boards and Their Directors // *Journal of General Management* 20:3 (Spring 1995): 1-19.
- Eisenberg, T. Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms // *Journal of Financial Economics* 48:1 (April 1998): 35-54.

- Elliott, C. W. 21st Century Corporate Board // *Academy of Management Executive* 11:1 (February 1997): 131-132.
- Elson, C. M. What's Wrong with Executive Compensation?: A Roundtable Moderated by Charles Elson // *Harvard Business Review* (January 2003): 68-77.
- Elson, C. M., and C. J. Gyves. The Enron Failure and Corporate Governance Reform // *Wake Forest Law Review* 38 (2003): 855-884.
- Epstein, M. J., and M. J. Roy. Improving the Performance of Corporate Boards: Identifying and Measuring the Key Drivers of Success // *Journal of General Management* 29:3 (Spring 2004) 1-23.
- Ericson, R. N. Pay to Prosper: Using Value Rules to Reinvent Executive Incentives. Scottsdale, AZ: WorldatWork, 2004.
- Fay, C. H., M. A. Thompson, and D. Knight, eds. The Executive Handbook on Compensation: Linking Strategic Rewards to Business Performance. New York: The Free Press, 2001.
- Financial Reporting Council. Audit Committees: Combined Code Guidance. A Report and Proposed Guidance by an FRC-Appointed Group, Chaired by Sir R. Smith. London: January, 2003.
- Financial Reporting Council. The Combined Code on Corporate Governance. London: July, 2003.
- Forbes, D. P. Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups // *Academy of Management Review* 24:3 (July 1999): 489-505.
- Gandossy, R., and J. A. Sonnenfeld, eds. Leadership and Governance from the Inside Out. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.
- Garratt, B. Developing Effective Directors and Building Dynamic Boards // *Long Range Planning* 32:1 (February 1999): 28-35.
- Garratt, B. The Fish Rots From the Head: The Crisis in Our Boardrooms: Developing the Crucial Skills of the Competent Director. London: Harper Collins Business, 1996.
- Gillies, James and D. Morra. Does Corporate Governance Matter?: A Review of Recent Research in Corporate Decision-Making in Canada Suggests We Don't Yet Have All the Answers // *Business Quarterly* 61:3 (Spring 1997): 71.
- Glasbeek, H. J. More Direct Director Responsibility: Much Ado About... What? // *Canadian Business Law Journal* 25:3 (1995): 416-459.

- Hansell, Carol. *What Directors Need to Know: Corporate Governance*. Toronto: Carswell, 2003.
- Hansell, C. *Directors and Officers in Canada: Law and Practice*, vols. 1 and 2. Toronto: Carswell, 1999.
- Hazard, Jr., G. C, and E. B. Rock. A New Player in the Boardroom: The Emergence of the Independent Directors' Counsel // *The Business Lawyer* 59:4 (August 2004): 1389-1412.
- Higgs, D. *Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors*, Department of Trade and Industry. London: January, 2003.
- Howe, F. *Welcome to the Board: Your Guide to Effective Participation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Institute of Chartered Accountants in England & Wales, Internal Control Working Party, Chaired by Nigel Turnbull // *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code*. London: September, 1999.
- Jennings, M. *The Board of Directors*. New York: Lebhar-Friedman, 2000.
- Johnson, J. E., C. M. Daily, and A. E. Ellstrand. Boards of Directors: A Review and Research Agenda // *Journal of Management* 22:3 (1996): 409-438.
- Joint Committee on Corporate Governance. *Final Report: Beyond Compliance: Building a Governance Culture*. Toronto: November 2001.
- Joint Committee on Corporate Governance. *Interim Report: Beyond Compliance: Building a Governance Culture*. Toronto: March 2001.
- Kaplan, R. \$., and D. P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kazanjian, J. Assessing Boards and Individual Directors // *Ivey Business Journal* 64:5 (May/June 2000): 45-50.
- Keasey, K., and M. Wright, eds. *Corporate Governance: Responsibilities, Risks and Remuneration*. Chichester: Wiley, 1997.
- Kiel, G. C, G. J. Nicholson and M. A. Barclay. *Board, Director and CEO Evaluation*. Sydney: McGraw-Hill, 2005.
- Kiel, G. C, and G. J. Nicholson. *Boards That Work: A New Guide for Directors*. Sydney: McGraw-Hill, 2003.
- Koehnen, M. *Oppression and Related Remedies*. Toronto: Carswell, 2004.

- Korac-Kakabadse, N., A. K. Kakabadse, and A. Kouzmin. Board Governance and Company Performance: Any Correlations? // *Corporate Governance* 1:1 (2001): 24.
- Lear, R. W. Boards: Going From Good to Great // *Chief Executive* Iss. 148 (New York: October 1999): 14.
- Lechem, B. Chairman of the Board: A Practical Guide. Toronto: Wiley, 2002.
- Leighton, D. S. R., and D. H. Thain. Making Boards Work: What Directors Must Do to Make Canadian Boards Effective. Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 1997.
- London Stock Exchange Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee, 1992.
- Lorsch, J. W, A. S. Zelke, and K. Pick. Unbalanced Boards // *Harvard Business Review* (February, 2001).
- Lorsch, J. W. Empowering the Board // *Harvard Business Review* 73:1 (January 1995): 107-117.
- Maas, J. Boards at Work: How Corporate Boards Create Competitive Advantage // *Sloan Management Review* 39:4 (Summer 1998): 109-111.
- Mackenzie, M. A. The Evolving Board: The Mechanisms of Board Oversight // *Canadian Business Law Journal* 26 (1996): 140-145.
- Madura, J. What Every Investor Needs to Know About Accounting Fraud. New York: McGraw-Hill, 2004.
- McCarthy, M. P., and T. P. Flynn. Risk: From the CEO and Board Perspective. New York: McGraw-Hill, 2004.
- McLean, B., and P. Elkind. The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. New York: Portfolio, 2004.
- Meyer, H. Boards Take on the Heavy Lifting // *Journal of Business Strategy* 21:4 (July/August 2000): 18-21.
- Moeller, R. R. Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.
- Monks, R. A. G., and N. Minow. Corporate Governance (3rd ed.). Maiden, MA: Blackwell Publishing, 2003.
- Monks, R. A. G., and N. Minow. Watching the Watchers: Corporate Governance for the 21st Century. Cambridge: Blackwell, 1996.

- Monks, R. A. G., and N. Minow. *Corporate Governance*. Cambridge: Blackwell, 1995.
- Morgan, G. *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.
- Mueller, R. K. A Cure for 'Unprofessional Board Syndrome' // *Directors and Boards* 23:4 (Philadelphia: Summer 1999): 96.
- Nadler, D. A. Building Better Boards // *Harvard Business Review* 82:5 (2004): 102.
- Nadler, D. A. What's the Board's Role in Strategy Development? 'Engaging the Board in Corporate Strategy' // *Strategy and Leadership* 32:5 (2004): 25-33.
- National Association of Corporate Directors. Various Reports of NACD Blue Ribbon Commissions. Washington: National Association of Corporate Directors, 2001-2005.
- New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing Standards Committee. Report of the NYSE Corporate Accountability and Listing Standards Committee. New York: New York Stock Exchange, June 6, 2002.
- New Zealand Securities Commission. *Corporate Governance in New Zealand: Principles and Guidelines*. Wellington: February 16, 2004.
- Newquist, S. C, with M. B. Russell. *Putting Investors First: Real Solutions for Better Corporate Governance*. Princeton, NJ: Bloomberg Press, 2003.
- Nikos, V. Board Meeting Frequency and Firm Performance // *Journal of Financial Economics* 53:1 (July 1999): 113-142.
- Nofsinger, J., and K. Kim. *Infectious Greed: Restoring Confidence in America's Companies*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall, 2003.
- O'Callaghan, Patrick *et al.* *Corporate Board Governance and Director Compensation in Canada*. Vancouver: Patrick O'Callaghan & Associates, 1995-2004.
- Ontario Securities Commission. Proposed National Policy 58-201 Corporate Governance Guidelines, and Proposed National Instrument 58-101 Disclosure of Corporate Governance Practices, Forms 58-101F 1 and 58-101F2, Notice, Request for Comments. (2004) 27 OSCB 8825-8858.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Steering Group on Corporate Governance. *OECD Principles of Corporate Governance*. 2004.

- Park, J. C. Reengineering Boards of Directors // *Business Horizons* 38:2 (March 1995): 63-69.
- Partridge, W. G. R. Getting the Board to Measure Up // *Association Management* 52:1 (Washington: January 2000): 59-63.
- Phan, P. H. Taking Back the Boardroom. Singapore: McGraw-Hill, 2000.
- Pierce, C, ed. The Effective Director: The Essential Guide to Director & Board Development. London: Kogan Page Limited, 2001.
- Porter, M. V. 6 Strategies for Better Boards // *Association Management* 52:5 (Washington: May 2000): 52-54.
- Rechner, P. L. Boards at Work: How Corporate Boards Create Competitive Advantage // *Academy of Management Review* 24:1 (January 1999): 151-153.
- Rhoades, D. L., P. L. Rechner, and C. Sundaramurthy. Board Composition And Financial Performance: A Meta-Analysis Of The Influence Of Outside Directors // *Journal of Management Issues* 12:1 (Spring 2000): 76-91.
- Robinson, M. K. Nonprofit Boards that Work: The End of One-Size-Fits-All Governance. New York: Wiley, 2001.
- Rosenstein, S. Inside Directors, Board Effectiveness, and Shareholder Wealth // *Journal of Financial Economics* 44:2 (May 1997): 229-250.
- Sabia, M. J., and J. L. Goodfellow. Integrity in the Spotlight: Opportunities for Audit Committees. Toronto: Deloitte & Touche, 2002.
- Saloman, W. J., J. W. Lorsch *et al.* Harvard Business Review on Corporate Governance. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
- Shaw, J. C. Corporate Governance & Risk: A Systems Approach. Hoboken, NJ: Wiley, 2003.
- Shivdasani, A. CEO Involvement in the Selection of New Board Members: An Empirical Analysis // *Journal of Finance* 54:5 (October 1999): 1829-1853.
- Shultz, S. F. The Board Book. New York: Amacom, 2001.
- Sonnenfeld, J. A. Good Governance and the Misleading Myths of Bad Metrics // *Academy of Management Executive* 18:1 (2004): 108-113.
- Sonnenfeld, J. A. Comment // *IR Magazine* (July 2003): 27.
- Sonnenfeld, J. A. What Makes Great Boards Great // *Harvard Business Review* 80:9 (September 2002): 106-113.

- Stiles, P., and B. Taylor. *Boards at Work: How Directors View their Roles and Responsibilities*. London: Oxford, 2001.
- Tapp, L. G. It's Time for a New Breed of Director // *Business Quarterly* 60:3 (Spring 1996): 7.
- Tapsell, S. Uninformed Boards—Mushrooms in the Dark? // *New Zealand Management* 47-A (Auckland: May 2000): 50-51.
- Thain, D. H., and D. S. R. Leighton. Why Boards Fail // *Business Quarterly* 59:3 (Spring 1995): 71-77.
- Toronto Stock Exchange and Institute of Corporate Directors. *Report on Corporate Governance, 1999: Five Years to the Dey*. Toronto: Toronto Stock Exchange, December 1999.
- Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada. *Report: 'Where Were the Directors?' Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada*. Toronto: Toronto Stock Exchange, December 1994.
- Thompson, R. W. Catalyst Expands Survey Involving Women Directors // *HRMagazine* 45:2 (February 2000): 12.
- Tricker, R. I. *The Essential Director: An Economist Guide*. London: Economist Books, 2003.
- Tricker, R. I. *Pocket Director*. London: The Economist and Profile Books Ltd., 1999.
- Useem, M. Corporate Governance is Directors Making Decisions: Reforming the Outward Foundations for Inside Decision Making // *Journal of Management & Governance* 7 (2003): 241-253.
- Vafeas, N. Board Meeting Frequency and Firm Performance // *Journal of Financial Economics* 53:1 (July 1999): 113-142.
- Van den Berghe, L. A. A., and A. Levrau. Measuring the Quality of Corporate Governance: In Search of a Tailormade Approach? // *Journal of General Management* 28:1 (Spring 2003): 71-83.
- Veasey, E. N. Separate and Continuing Counsel for Independent Directors: An Idea Whose Time Has Not Come as a General Practice // *The Business Lawyer* 59:4 (August 2004): 1413-1418.
- Ward, R. D. *Saving the Corporate Board: Why Boards Fail and How to Fix Them*. Hoboken, NJ: Wiley, 2003.

- Ward, R. D. *Improving Corporate Boards*. New York: Wiley, 2000.
- Ward, R. D. *21st Century Corporate Board*. New York: Wiley, 1997.
- Waring, K., and C. Pierce, *ed.* *The Handbook of International Corporate Governance: A Definitive Guide*. London: Kogan Page, 2005.
- Webb, P. Should Executive Directors Hold Other Board Positions? // *New Zealand Management* 47:5 (Auckland: June 2000): 70-72.
- Weir, C, and D. Laing. Governance Structures, Director Independence and Corporate Performance in the U.K. // *European Business Review* 13:2 (2001): 86.
- Weisman, C. Where Can You Find Good Board Members? // *Nonprofit World* 17:5 (September/October 1999): 6-7.
- Westphal, J. D. Second Thoughts on Board Independence: Why Do So Many Demand Board Independence When It Does So Little Good? // *The Corporate Board* 23:136 (September/October 2002): 6-10.
- Westphal, J. D. Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties // *Academy of Management Journal* 42:1 (February 1999): 7-24.
- Westphal, J. D. Board Games: How CEOs Adapt to Increases in Structural Board Independence From Management // *Administrative Science Quarterly* 43:3 (September 1998): 511-537.
- Westphal, J. D., and E. J. Zajac. Defections From the Inner Circle: Social Exchange, Reciprocity and the Diffusion of Board Independence in U.S. Corporations // *Academy of Management Journal* (1995): 281-285.
- Wood, M., and T. Patrick. Jumping on the Bandwagon: Outside Representation in Corporate Governance // *Journal of Business & Economic Studies* 9:2 (2003): 48-53.
- Yermack, D. Remuneration, Retention, and Reputation Incentives for Outside Directors // *The Journal of Finance* 59:5 (October 2004): 2281-2308.
- Zajac, E. J., and J. D. Westphal. Director Reputation, CEO-Board Power, and the Dynamics of Board Interlocks // *Administrative Science Quarterly* 41:3 (September 1996): 507-529.



# Предметный указатель

- Базовые поведенческие характеристики  
*152, 157, 158, 159, 190, 211, 219*
- Блек Б. *122* БхагатС. *122*
- В**
- Внешние директора  
см. Независимые директора
- ГрецкиУ. *138*
- Группа поддержки *179-180, 194, 215, 220, 221, 226* Групповое мышление *135, 164, 186*
- Д**
- Директора  
обучение *79, 82*  
оценка *85, 97*  
вознаграждение *66, 68-69, 84*  
участие в разных советах *126, 211*  
смещение *61, 63, 145, 189*  
см. также
- Поведенческие характеристики  
Документы *25, 30, 34, 37, 53, 66, 85, 94, 100, 109, 114, 230, 232*
- Заинтересованные стороны *24, 31, 32, 33, 38, 39, 90, 93, 97, 103, 110, 132, 137, 168, 198, 203, 205, 228, 231*
- И**
- Институциональные инвесторы *30, 31, 36, 45, 119, 195, 210, 224, 230*
- Исследования *32, 119, 121, 130*
- К**
- Компетентность *22, 40, 62, 66, 69, 77, 89, 114, 121, 122, 128, 132, 134, 136, 146, 148, 150, 151, 159, 160, 189, 192, 196, 198, 204, 205, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 219, 221, 222, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 234* Контролеры *146, 158, 173, 174, 190, 194, 195, 226*
- Контрольная функция совета *141*
- Конфликт интересов *30, 35, 46, 85, 94, 111, 123, 141, 193, 197, 198* Конформисты *146, 163, 177, 178, 220* Корпоративный секретарь *98* Корпоративные скандалы *24, 32, 65* Корпорации, виды *47* Кризисное управление *31, 33, 79* Критики *100, 146, 158, 170, 181, 182, 190, 194, 195, 220, 221, 226*
- М**
- Матрицы компетентности *134, 207, 210, 212, 213*
- Миноритарии *48, 51, 53, 55, 110, 111*
- Миротворцы *146, 158, 159, 166, 167, 191, 192, 213, 214, 216, 217, 220, 221, 225, 227*
- Модель эффективности совета *133, 145*
- Н**
- Наставники *163, 168, 169*
- Независимые директора *48, 54, 68, 76, 83, 113, 125, 140-141* Нефункциональный член *155-156, 158, 163, 173-174, 176, 185, 190-191, 194, 206, 212-213, 215, 220, 226, 228*  
см. также
- Поведенческие характеристики
- О**
- Отношения внутри совета *102, 138, 149, 189*
- П**
- Поведенческие характеристики *140, 142, 146, 148, 149, 150, 152, 153, 156, 157, 158,*

159, 160, 161, 163, 168, 173, 184, 195, 198,  
205, 206, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 219,  
220, 221, 227

Политика рекрутирования 143 Правило  
делового суждения 30, 133 Председатель-  
дирижер 190, 192, 195, 198,

213, 214 Председатель-опекун 163, 190,  
191, 194,

221 Проводники изменений 158, 159,  
164, 182,

192, 225

Процесс в совете 34, 37, 40, 50, 54, 57, 58,  
59, 75, 84, 130, 131, 134, 135, 140, 145,

149, 150, 153, 154, 156, 157, 161, 163,  
169, 181, 184, 185, 190, 204, 214, 233

Реакция отрицания 188

Совмещение / разделение должностей 35,  
91, 96, 114, 120, 125, 197, 199-201

Сонненфельд 102, 120, 121, 131

Соотношение между эффективностью  
совета и финансовыми результатами  
корпорации 146, 204 Состав совета 21,  
37, 49, 52, 53, 61, 62, 69, 70, 77, 78, 79, 81,  
85, 111, 112, 116, 118, 124, 126, 127, 135,  
139, 141, 148, 149, 159, 161, 163, 173, 189,  
207, 212, 216, 225

Спорщики 163, 170, 171, 192, 213, 215

Страхование ответственности 47, 56

Структура совета 22, 34, 35, 47, 85, 92,  
93, 108, 111, 112, 114, 118, 119, 120, 121,  
123, 124, 130, 131, 134, 140, 145, 148, 149,  
184, 221, 224, 225, 227

Теория агентских отношений 70, 109, 110,  
124

Тип поведения 136 Требования к  
компетентности 206

У

Увеличение акционерной стоимости 29,  
32, 85, 106, 137, 203

Умение убеждать 153, 156

Ф

Фидуциарная обязанность 29, 46, 51, 52,  
56, 85, 89, 110, 141 Формирование совета

128, 203, 205, 213,  
216, 217, 219, 220, 222, 227

Функциональные члены 155, 156, 158, 159,  
163, 206, 213, 214, 216, 219

*См. также*

Поведенческие характеристики

Э

Эффективность совета 72, 94, 100, 103,  
124, 133, 134, 143, 145, 146, 148, 149, 174,  
176, 189, 216, 224, 227, 228

Эффективные советы 21, 72, 94, 100, 103,  
124, 132, 133, 134, 139, 140, 141, 142, 143,  
145, 146, 148, 149, 160, 174, 176, 189, 207,  
216, 224, 227, 228

General Electric 32 General  
Motors 30, 44, 121

I

IBM 32

M

McKinsey 119

**Ричард Лебланк  
Джеймс Гиллис**

**СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ — ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ**  
**Принципы формирования, управление,  
анализ эффективности**

Технический редактор *Н. Лисицына*  
Корректор *Л. Мусатова*  
Компьютерная верстка *А. Абрамов*  
Художник обложки *С. Дьяков*

Подписано в печать 06.10.2006. Формат 70x100 Vie.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная. Объем  
17,0 печ. л. Тираж 2500 экз. Заказ № 5525

Альпина Бизнес Букс  
123060 Москва, а/я 28  
Тел. (495) 105-77-16  
www.alpina.ru e-mail:  
info@alpina.ru

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14