



РЭМ ЧАРАН

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

коллегиальное
управление
в современном
бизнесе

РЭМ ЧАРАН

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

ТЕХНОЛОГИИ
ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

**КОЛЛЕГИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ**



ДОБРАЯ КНИГА

МОСКВА 2006

ВВЕДЕНИЕ

РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	7
---	---

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ: ПРОЦЕСС ТРАНСФОРМАЦИИ . . .	15
--	----

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

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ТРИ «СТРОИТЕЛЬНЫХ БЛОКА»

ПРОГРЕССИВНОГО СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ	57
--	----

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

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

РЕАЛЬНЫЙ ВКЛАД	133
--------------------------	-----

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

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

ПРОДОЛЖАЕМ ДВИЖЕНИЕ	251
-------------------------------	-----

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ 287

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРОГРАММА АУДИТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 295

ОТ АВТОРА 303

ОБ АВТОРЕ 307

РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«ДОРОЖНАЯ КАРТА»

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

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

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

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

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

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

³ Далее — СД. — *Прим. пер.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ГЛЯДЯ ВПЕРЕД

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

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

