



Курс на реформы

Роберт Фелтон, Марк Уотсон

Американское корпоративное управление долгие годы считалось образцом для подражания, но скандалы вокруг крупнейших американских корпораций со всей очевидностью показали, что невозможно раз и навсегда создать эффективную систему корпоративного управления; без постоянной работы и усилий всех заинтересованных сторон система деградирует и дает сбои, оборачивающиеся миллиардными потерями. Кризис заставил инвесторов активно включиться в процесс совершенствования практики корпоративного управления. McKinsey провела масштабное исследование, целью которого было получить срез современного состояния корпоративного управления в США, выявить наиболее проблемные зоны и наметить направления для реформы. Результаты оказались неутешительными: во многих компаниях советы директоров превратились в клубы по интересам, где собираются уважаемые люди, имеющие, впрочем, весьма смутное представление о бизнесе корпорации, топ-менеджеры стали действовать бесконтрольно, корпоративная культура начала разлагаться. В таких условиях репутацию американских корпораций может спасти только иницируемая самими компаниями всеобъемлющая реформа корпоративного управления.

Как улучшить репутацию советов директоров? Череда недавних скандалов подорвала доверие к американским корпорациям. Последний раз нечто подобное происходило около века назад, когда из-за злоупотреблений монополий были приняты антимонопольные законы.

Видя, как падающие цены на акции обрушивают рынки капитала и уничтожают накопления по пенсионным планам, инвесторы требуют

Роберт Фелтон (Robert F. Felton) — директор McKinsey, СिएТЛ
Марк Уотсон (Mark Watson) — бывший сотрудник McKinsey, Лондон

от правительства осуществить наконец давно обещанные реформы корпоративного управления. В результате скандалов в высших кругах большого бизнеса под вопросом оказалась незыблемость основополагающих принципов американской модели капитализма. И чем дольше откладываются реформы, тем больше вероятность того, что обсуждение конкретных проблем корпоративного управления превратится в сугубо политическое действие.

Положительным моментом можно считать то, что в реформах сейчас заинтересованы сами директора компаний. В ходе нашего исследования мы провели опрос почти 200 директоров — членов советов директоров около 500 компаний и побеседовали с более чем 50 директорами, экспертами по корпоративному управлению и инвесторами. Все они высказались за институциональные реформы. Их беспокоит, что советы директоров не всегда хорошо понимают проблемы, которые сегодня стоят перед бизнесом, и свою возросшую ответственность.

Наше исследование (и опыт) может помочь тем директорам, которые хотят, чтобы в сфере корпоративного управления настали новые времена, подсказать им, что делать. Одна из главных задач — правильно распределить обязанности между менеджментом и советом директоров: первый должен управлять компанией, второй — разрабатывать стратегию и тактику бизнеса и следить за тем, чтобы учитывались интересы акционеров. Некоторым компаниям — как в США, так и за их пределами — удалось добиться этого, хотя чаще всего менеджмент получает незаслуженное преимущество. Чтобы хрупкое равновесие не нарушалось, нужно сделать советы директоров действительно независимыми и четко определить их управленческие функции.

Для этого председателями советов директоров следует назначать сильных лид-директоров или людей, не занимающих исполнительные посты в компаниях. Необходимо пересмотреть схемы вознаграждения топ-менеджеров и более жестко оценивать деятельность генеральных директоров и членов совета директоров, чтобы в компаниях остались самые активные и преданные делу руководители. Также нужно по-новому проанализировать риски, связанные с деятельностью компаний, и принципы корпоративной этики.

Все вышеперечисленное — лишь часть того, что нужно сделать в ходе более масштабной реформы корпоративного управления. Необходимо регулярно публиковать финансовые отчеты компаний, проводить более

строгий аудит и укреплять права акционеров: все эти меры будут влиять на работу членов советов директоров, заставляя их больше учитывать интересы акционеров.

Начинать реформу системы корпоративного управления в целом и деятельности совета директоров в частности нужно немедленно. Только так удастся предвосхитить разного рода инициативы по регулированию бизнеса и показать инвесторам, что корпорация развивается в верном направлении. Кроме того, в период реформ не последнюю роль играет человеческий фактор, и для преодоления неизбежных в этот период проблем личностного характера тоже понадобится время.

Взгляд изнутри: по результатам опроса директоров, проведенного McKinsey

Директора редко высказываются о том, как, на их взгляд, можно повысить эффективность корпоративного управления, поэтому **их мнение на этот счет почти неизвестно**.

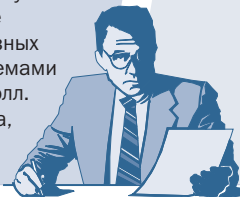
Чтобы восполнить этот пробел, мы провели опрос 200 человек, входящих в советы директоров около 500 американских корпораций, и побеседовали с 50 руководителями, экспертами по корпоративному управлению и инвесторами. В опросе участвовали директора компаний разных отраслей и размера: с годовыми объемами продаж от 100 млн долл. до 1 млрд долл. и больше. Судя по результатам опроса, суть реформы очевидна.



Реализовать реформу очень трудно.

Сторонникам реформы противостоят те, кто отвергает любые изменения.

В этой статье мы проанализируем результаты опроса и **особое внимание уделим ключевым моментам реформы**.



С высоты своего опыта реформирования системы корпоративного управления (в том числе с точки зрения соответствия новым потребностям бизнеса и инвесторов)¹ мы утверждаем, что успешно решить общую задачу можно, только выполнив семь ключевых условий. Принципиально нового тут ничего нет, другое дело, что условия эти никто не соблюдает. Заметим, что мы не сторонники подхода *à la carte* (по выбору) в реформировании работы совета директоров. Каждый этап реформы имеет свои сложности, но восстановить репутацию и вернуть доверие инвесторов корпорация сможет, лишь выполнив все семь условий — полностью и одновременно.

1. Эффективное управление работой советов директоров

Справляется ли совет директоров со своими обязанностями — вот один из вопросов, от ответа на которые зависит, будет ли прочным

¹ См.: Robert F. Felton, Alec Hudnut, and Valda Witt. Building a stronger board // *The McKinsey Quarterly*, 1995, No 2, pp. 162—175.

фундамент обновленной системы корпоративного управления. Почти все участники опроса считают, что навести порядок в корпорации и наладить в ней новые бизнес-процессы могут лишь независимые, высококвалифицированные, преданные делу и честные директора, которые действуют в интересах акционеров.

Нужно: больше независимости

Совету директоров необходима максимальная автономия. Чтобы правильно оценивать деятельность менеджеров, большинство его членов должны быть независимыми, то есть не иметь никаких коммерческих или личных связей в корпорации. Именно независимые директора должны играть основную роль в работе совета директоров. Можно назначить лид-директора, который не входил бы в число исполнительных директоров корпорации. Или принять более радикальный вариант: назначить председателем совета директоров директора, не являющегося исполнительным директором; это принято за пределами США. Поскольку почти 70% опрошенных нами директоров высказались за второй вариант, то, вероятно, он приживется и в американских корпорациях.

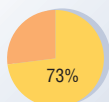
Следующее важнейшее условие для создания эффективного совета директоров — прозрачность выдвижения кандидатов на руководящие посты. Эту процедуру должен возглавить независимый комитет совета директоров, члены которого точно знают, что требуется от кандидата в члены совета директоров. Традиционно считается, что он должен быть специалистом в сфере корпоративных финансов. Некоторые директора говорили,

Можно ли совмещать посты председателя совета директоров и генерального директора?

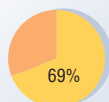
В 75% корпораций, входящих в рейтинг S&P 500, посты председателя совета директоров и генерального директора занимает один и тот же человек. Большинство опрошенных уверены, что такому **руководителю необходим напарник** (чтобы «одиночество на вершине» не «ощущалось слишком остро»). Директора считают, что перераспределять власть в корпорациях можно по-разному.

Доля директоров, которые высказываются в поддержку:

Назначения лид-директора



Разделения постов председателя совета директоров и генерального директора



Источник: Опрос директоров корпораций США, проведенный McKinsey в апреле — мае 2002 г.

НО

Высказывались и такие мнения: «разделение постов приведет к организационной раздробленности» и **«ограничит свободу действий генерального директора»**.

что нужен опыт работы в подобных компаниях, другие, наоборот, — что такой опыт не нужен.

Не нужны: бессменные директора

В советах директоров не должны работать те, кто не справляется со своими обязанностями из-за несоответствующего профессионального уровня. Большинство опрошенных считают, что нужно ежегодно проводить перевыборы совета директоров и аттестацию его членов, ограничить срок членства и возраст директоров.

Чтобы советы директоров в целом и их члены в отдельности работали эффективнее, следует регулярно оценивать их деятельность.

Один из директоров заметил по этому поводу, что «аттестация — процедура болезненная, но совершенно необходимая». Оценивая работу членов совета директоров, прежде всего следует учитывать их профессиональный уровень, активность, умение работать в команде. Проводить аттестацию может либо сам совет директоров, либо независимые консультанты. Главное, чтобы она проводилась в интересах корпорации и помогала выявлять слабых руководителей. Заметим, что иногда аттестация становится своего рода барьером для таких руководителей: они сами часто не выставляют свои кандидатуры на перевыборы в советы директоров, опасаясь, что не пройдут аттестацию.

Нужно ли оценивать работу совета директоров и его членов?



В условиях нынешнего кризиса доверия инвесторов очень важна и реформа системы оплаты труда директоров. Нельзя определять размер оплаты формальными критериями вроде срока службы или присутствия на заседаниях совета директоров. Чтобы сильнее заинтересовать

директоров в результатах деятельности корпорации и в ее развитии, следует вместо денежных выплат придумать иные виды поощрения. Например, если поощрять директоров корпораций пакетами акций с ограниченными условиями распоряжения вместо традиционных опционов, то они будут уделять больше внимания долгосрочным целям. Участие директоров в капитале — владение пакетами акций заранее установленных размеров — соответствует и требованиям инвесторов, чтобы директора были лично заинтересованы в успехе компании.

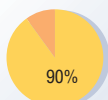
Следует также ограничить число директорских постов, которые мог бы занимать один человек, — от этого он только лучше станет работать в совете директоров. Некоторые из опрошенных высказались за еще более жесткие меры. Они считают, например, что директоров, дважды без уважительной причины пропустивших заседания совета директоров, нужно «оставлять без оплаты», а тех, кто приходит на заседания неподготовленным, — выводить из состава совета директоров.

Обновление состава совета директоров

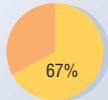
Во время опроса было высказано такое мнение: «Советы директоров все чаще превращаются в своего рода клубы, где красиво одетые люди собираются, чтобы приятно провести время». Поэтому многие директора считают, **что нужно регулярно обновлять состав совета директоров.**

Доля респондентов, которые поддерживают:

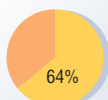
Ежегодные переборы состава совета директоров



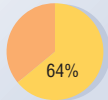
Введение возрастного ценза (ограничение возраста, по достижению которого член совета директоров должен уйти на пенсию)



Ограничение срока членства в совете директоров



Пересмотр решения о назначении в совет директоров, если кандидат вошел в совет директоров другой компании

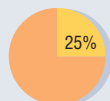


Источник: Опрос директоров корпораций США, проведенный McKinsey в апреле — мае 2002 г.

НО

В то же время важно не перегнуть палку и, проводя ротацию, не нанести ущерб «коллективному знанию» совета директоров. Как показывают результаты опроса, все чаще директора не хотят работать в совете директоров, так как считают, что на них ложится **слишком тяжелое бремя ответственности.**

Доля директоров, которые в предыдущий год подали в отставку или отказались принять новые назначения в совет директоров отчасти из-за нежелания брать на себя дополнительную ответственность



Корректировка основных принципов работы совета директоров

Если совет директоров плохо представляет себе, что происходит в корпорации, или у него просто нет времени, чтобы вникать в дела, топ-менеджеры должны сами определить роль совета директоров в основных управленческих процессах — составлении бюджета

и контроле за его исполнением, разработке стратегии, оценке работы менеджеров и т.п. Нужно так организовывать заседания совета директоров и комитетов, чтобы директора успевали рассмотреть важнейшие проблемы компании. А вопросы, обсуждение которых не требует присутствия менеджеров, — ставить в конец повестки дня.

Если директора начинают жаловаться, что получают слишком много информации или не получают ее вовремя, значит, пора наводить порядок в информационных процессах корпорации. И начинать надо с текущих докладов секретарям корпорации. Топ-менеджерам следует регулярно отчитываться перед соответствующими комитетами, отвечать на вопросы и подробно объяснять, что происходит на том или ином участке бизнеса. А у советов директоров должна быть возможность нанимать внешних консультантов для решения разных вопросов — от компенсации труда менеджеров до сложных финансовых операций — и оплачивать их услуги из специальных фондов.

2. Стратегия контроля

Менеджеры не могут отвечать за конечные результаты деятельности корпорации, если совет директоров не участвует в выработке корпоративной стратегии. Советы директоров должны очерчивать общие контуры бизнеса, защищать интересы акционеров и управлять процессом реализации стратегии, но не проводить ее в жизнь. Иначе будет непонятно, кто управляет корпорацией, а двоевластие всегда опасно.

Если директора хорошо понимают состояние отрасли и перспективы ее развития, формируют стратегию корпорации и контролируют ее реализацию, то они могут управлять корпорацией, держась на почтительном расстоянии. И тут трудно переоценить значение регулярных — скажем, раз в полтора года — курсов повышения квалификации директоров. Очень важно, чтобы члены совета директоров установили тесные отношения с топ-менеджерами и периодически обсуждали с ними ключевые вопросы бизнеса, такие как конкурентные преимущества или тенденции развития рынков.

Если между директорами и менеджерами налаживаются хорошие отношения, то менеджеры знают, как руководство корпорации относится к тем или иным инициативам стратегического характера, и постоянно взаимодействуют с членами совета директоров при разработке и утверждении стратегических планов. Директора должны подробно анализировать альтернативные варианты стратегии бизнеса и угрозы со стороны конкурентов — это можно делать и на обычных заседаниях совета директоров. А лучше всего

Кого на самом деле можно считать независимыми?



для обсуждения вопросов стратегии выделить специальные дни, чтобы директора и менеджеры — желательно не в офисе — могли спокойно обсуждать насущные проблемы и согласовывать общую стратегию действий. Для ее успешной реализации членам совета директоров и топ-менеджерам нужно договориться об определении таких долгосрочных параметров бизнеса, как доля рынка, производительность капитала, норма прибыли.

3. Эффективное управление рисками

Недавние банкротства нескольких крупных корпораций показали, что члены советов директоров часто даже не понимали, с какими рисками был связан их бизнес. На самом деле это характерно для многих компаний: больше 30% директоров признали, что не имеют представления об основных рисках бизнеса корпораций, в советах директоров которых они состоят; около 40% — заявили, что советы директоров их корпораций не знают, как эффективно отслеживать риски. Но, несмотря на такое печальное положение дел, в дискуссиях о реформах системы корпоративного управления проблемы управления рисками почти не затрагиваются.

Эффективно управлять рисками можно, соблюдая следующие четыре условия. Во-первых, руководство компании должно четко представлять, с какими рисками связан ее бизнес. Определить всю совокупность рисков и величину каждого в отдельности — одна из важнейших стратегических задач компании. Поэтому решать ее должны на самом веру — генеральный директор вместе с советом директоров. И принятое решение должно стать руководством для всех менеджеров, иначе корпоративная стратегия в области управления

рисками будет слишком часто меняться — в результате множества ежедневных финансовых и производственных решений.

Во-вторых: в корпорации, выработавшей стратегию в отношении рисков, должны уметь оценивать вероятные убытки или неполучение запланированной прибыли и в рабочем порядке пересматривать эти оценки. В-третьих: сотрудники, разрабатывающие стратегию в области рисков, мониторинга и контроля за ее реализацией, не должны управлять текущим бизнесом компании: судьи не могут одновременно быть игроками. В-четвертых: эффективно управлять рисками можно лишь в условиях особой корпоративной культуры, когда принимающие решения руководители тщательно взвешивают последствия своих действий — не только выгоду, но и возможный ущерб.

Понимают ли члены советов директоров, с какими рисками связан бизнес их корпораций?



Именно советы директоров должны создать условия, при которых менеджеры могли бы эффективно управлять рисками и поддерживать оптимальные параметры премий за риски, установленные генеральным директором и членами совета директоров. В противном случае топ-менеджеры и члены совета директоров, пытаясь совершенствовать работу компании и защищать акционеров от неприятных сюрпризов, будут действовать вслепую.

4. Мониторинг хозяйственной деятельности корпораций

Еще одна важнейшая задача совета директоров — следить за тем, чтобы результаты деятельности корпорации соответствовали ожиданиям акционеров. А для этого советы директоров должны получать достоверную, уже прошедшую независимую экспертизу информацию о финансовом положении компании. Инвесторы часто

не верят финансовым отчетам компаний. Регулирующие органы начали применять институциональные методы «лечения»: генеральные директора американских корпораций обязаны теперь каждый год собственноручно заверять финансовые отчеты.

Проверяя аудиторов



Чтобы восстановить доверие инвесторов к отчетности корпорации, совету директоров первым делом следует заказать всесторонний обзор бухгалтерской практики корпорации, проверить, отличается ли она от принятой в отрасли или рыночном сегменте практики финансового учета и насколько реально компания оценивает свои доходы и капиталы, забалансовые обязательства и т.д. Совет директоров должен выявлять самые важные несоответствия в данных отчетов и обязательно изучать все спорные моменты. В интервью один из директоров заявил, что совет директоров его компании каждый год обсуждает пять важнейших вопросов, по которым существуют разногласия между внешними аудиторами и менеджерами компании, например о применении новых методов в бухучете, о том, правильно ли менеджеры трактуют стандарты бухгалтерской отчетности. Чтобы внешние аудиторы могли свободно высказываться о путях совершенствования системы корпоративного аудита, их встречи с членами комитета по аудиту должны проходить без участия менеджеров компании.

Последние скандалы поставили вопрос, следует ли привлекать внешних консультантов для выполнения еще каких-либо работ помимо аудита. Если все-таки совет директоров считает, что без специалистов со стороны не обойтись, следует обосновать свое решение, взвесить, не приведет ли оно к конфликту интересов. Выбирать фирмы, осуществляющие независимый аудит, и ежегодно оценивать их работу должен комитет по аудиту, а не менеджеры. Корпорации также необходимо принять

четкие правила, касающиеся найма внешних аудиторов.

Например, установить для них лимит рабочих мест, отработать процедуру комплексного внутреннего аудита. Корпорации также необходимо регулярно ротировать фирмы (скажем, раз в пять лет), с которыми она заключает соглашения о проведении внешнего аудита.

Наладив финансовую отчетность, следует проанализировать другие ключевые показатели деятельности компании и выяснить, насколько они соответствуют общим целям бизнеса корпорации и ожиданиям инвесторов. Вполне вероятно, что менеджерам придется объяснять директорам, какое значение для стратегических целей корпорации и инвесторов имеют бюджет, квартальные доходы и другие показатели. Регулярно подводя итоги деятельности компании, советы директоров смогут оперативно выявлять, что мешает компании добиваться намеченных показателей. Менеджеры и члены советов директоров должны вместе решать возникающие проблемы.

Как глубоко совет директоров должен вникать в решение текущих задач?

Поскольку советам директоров часто бывает трудно оценить результаты деятельности своих компаний и аттестовать менеджеров, многие директора считают, что они должны уделять больше времени своим обязанностям. «Каждый член совета директоров должен иногда с головой уходить в работу».



«Если совет директоров будет заниматься мелочами, то станет непонятно, кто управляет корпорацией» и «если менеджерам не оставить пространства для маневра, то **они перестанут создавать стоимость**».

Источник: Опрос директоров корпораций США, проведенный McKinsey в апреле — мае 2002 г.

5. Перестройка систем оценки и оплаты труда менеджеров

Многие инвесторы уверены, что чрезмерные, несоответствующие реальному трудовому вкладу выплаты топ-менеджерам стали главной причиной нынешнего кризиса в корпоративной Америке. Его не удастся преодолеть, если советы директоров не смогут гарантировать, что для управления бизнесом они назначают наиболее подходящих топ-менеджеров и что их гонорары не противоречат представлениям инвесторов.

Пытается ли совет директоров уравновесить интересы менеджеров и акционеров? В нынешней ситуации ответ именно на этот вопрос

Каково значение генерального директора?

«Эффективность совета директоров полностью зависит от генерального директора» и многие члены совета директоров считают, что **генеральные директора должны брать на себя больше ответственности.**

Так, 74% опрошенных директоров убеждены, что генеральные директора должны отвечать за точность финансовой отчетности.



У 64% членов советов директоров нет готового ответа на вопрос: **«Если сегодня утром с генеральным директором вашей корпорации произойдет несчастный случай, кто сможет заменить его?»**

Источник: Опрос директоров корпораций США, проведенный McKinsey в апреле — мае 2002 г.

лучше всего показывает истинные намерения совета директоров любой корпорации. Прежде всего нужно решительно навести порядок в системе оплаты труда топ-менеджеров. Тут корпорации следует проводить четкую политику, которая соответствовала бы общей стратегии бизнеса и оценке допустимых рисков. В частности, советы директоров компаний должны раз и навсегда отказаться от схем оплаты труда, при которых топ-менеджеры получают неограниченные возможности спекулировать имеющимися у них на руках акциями. Нельзя поощрять дополнительными акциями слабых менеджеров. Советы директоров обязаны как минимум настоять на индексировании премиальных выплат топ-менеджерам, ориентируясь при этом на размеры аналогичных выплат у конкурентов. Необходимо увеличить срок, в течение которого менеджер не имеет права продавать свои акции, например сделать его больше срока службы менеджера в компании, а также существенно сократить объем единовременных выплат топ-менеджерам в случаях прекращения контракта.

Советам директоров придется реформировать и систему оплаты труда. Комитеты по оценке деятельности и оплате труда руководства должны сами выбирать и назначать внешних консультантов по вопросам вознаграждения топ-менеджеров. Ни в коем случае нельзя допустить, чтобы мнение топ-менеджеров повлияло на этот выбор (иначе он будет сделан в пользу самих менеджеров). Не принимая на веру рекомендации внешних консультантов, советы директоров должны тщательно рассматривать предложенные схемы оплаты труда — соответствуют ли они принципам ведения бизнеса (к сожалению, такая практика пока чаще исключение, чем правило). Членам этих комитетов будет непросто найти компромисс между ожиданиями менеджеров, надеющихся на неизменность прежних правил, и требованиями

акционеров, считающих, что она противоречит интересам бизнеса. Легендарный финансист Уоррен Баффетт так прокомментировал ситуацию: «Доходы топ–менеджеров американских корпораций еще недавно представляли собой самое крупное в истории человечества перераспределение богатства, осуществленное в мирное время».

Поскольку акционеры особенно подозрительно относятся к чрезмерно сложным схемам оплаты труда топ–менеджеров, то советам директоров особенно важно проводить ясную политику в этой сфере.

Для достижения взаимопонимания совету директоров, прежде чем вынести основные принципы этой политики на суд широкого круга акционеров, следует обсудить их с крупнейшими институциональными акционерами. Единого мнения, как именно рассчитывать стоимость опционов на акции, выдаваемых топ–менеджерам компаний, пока нет. Однако, на наш взгляд, менеджерам и советам директоров «зрелых» компаний, работающих в традиционных отраслях, стоило бы изучить опыт корпорации Boeing, которая в отчетах о прибылях и убытках стала относить стоимость опционов на акции к затратам. Недавно к этой системе перешли компании Amazon.com, Bank One, Coca-Cola и некоторые другие. По данным нашего недавнего опроса, 83% институциональных инвесторов считают такую практику разумной². Что касается регулирующих органов, то, похоже, они готовы объявить инициативу корпорации Boeing обязательной для акционерных

На самом ли деле советы директоров оценивают результаты труда топ–менеджеров?



² Результаты опроса международных инвесторов см. на www.mckinsey.com/practices/CorporateGovernance/index.asp

компаний и даже заставить их получать формальное одобрение акционеров на введение любых новых видов вознаграждения, в том числе с использованием акций.

Наконец, самое важное решение, которое обычно принимает совет директоров (разумеется, кроме решений о серьезных организационных изменениях вроде решения о слиянии), — это назначение генерального директора. Возможно, модель, при которой бизнес целиком зависит от генерального директора, уже устарела. Как бы ни были высоки профессиональные качества генерального директора, совет директоров обязан заранее выбрать кандидата на его замещение. Поэтому советы директоров должны ежегодно оценивать новое поколение руководителей. Удивительно, но почти две трети советов директоров, в которые входят участники нашего опроса, либо не представляют, кто мог бы заместить действующего генерального директора, либо не знают, как готовить новых руководителей.

Сейчас советы директоров предпочитают не вникать в деятельность генерального директора, но это неправильно. Нужно периодически хотя бы неформально оценивать их работу, и эту аттестацию должен курировать независимый председатель совета директоров или лид-директор. При неформальной аттестации все директора и менеджеры могут высказать свое мнение, и каждое заносится в сводный отчет, который и поступает в совет директоров. Его члены в частном порядке обсуждают отчет с генеральным директором. Более формальные процедуры предполагают анализ деятельности

Понимают ли члены советов директоров цели своих компаний?

«Нужно точно знать, добивается ли компания поставленных целей».

НО

«Иногда бывает сложно сформировать квалифицированное мнение по той или иной проблеме, поскольку **руководителям не хватает квалификации или времени**».

Доля директоров, которые:

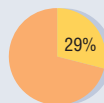
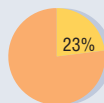
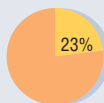
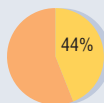
Плохо понимают ключевые элементы бизнеса, создающие стоимость

Плохо понимают, насколько результаты деятельности компании соответствуют поставленным целям

Доля советов директоров, которые:

Не могут оценивать результаты деятельности компании, поскольку не имеют эффективных инструментов для этого

Не могут оценивать результаты деятельности менеджеров на ключевых участках бизнеса компании, поскольку не имеют эффективных инструментов для этого



Источник: Опрос директоров корпораций США, проведенный McKinsey в апреле — мае 2002 г.

генерального директора на совместных заседаниях совета директоров и топ-менеджеров компании, а также в комитетах по оценке деятельности и оплате труда руководства.

Необходимо ежегодно оценивать и работу всей команды топ-менеджеров. (Судя по результатам нашего опроса, очень многие директора недовольны тем, как советы директоров контролируют деятельность топ-менеджеров и — 31% — генерального директора.) За профессиональным ростом 25—50 топ-менеджеров компании должны следить комитеты по оценке деятельности и оплате труда руководства. Члены советов директоров во время аттестации могут посоветовать менеджерам, как эффективнее работать, повысить свой профессиональный уровень, продвинуться по службе. Одним из ключевых элементов корпоративной политики по подготовке талантливых руководителей должны также стать регулярные неформальные встречи директоров с топ-менеджерами. Членам советов директоров следует время от времени появляться в основных подразделениях корпорации и обсуждать с сотрудниками вопросы стратегии бизнеса — это стимулирует творческое отношение сотрудников к работе.

6. Развитие корпоративной культуры

Отлаженная структура и хорошо организованные бизнес-процессы, безусловно, имеют большое значение для корпорации. Однако, по мнению многих ведущих бизнесменов, готовность рядовых сотрудников и руководителей компании работать с полной отдачей во многом зависит от общей корпоративной культуры. Поэтому при выборе новых директоров члены совета директоров должны обращать внимание на личные качества кандидатов. Неформальные беседы о стиле работы совета директоров, обязанностях и этических нормах поведения его членов могут помочь кандидатам понять, какие требования компания предъявляет к директорам. Не нужно выбирать кандидатов в члены совета директоров только потому, что они во всем похожи на действующих директоров. Всегда нужно смотреть, могут ли эти люди усвоить корпоративную культуру, поддерживать и развивать ее.

На случай конфликта интересов между директорами или топ-менеджерами (что возможно, например, когда крупные акционеры являются членами совета директоров) в компании должны быть отработаны процедуры быстрого и полного предоставления необходимой информации. Только так совет директоров сможет доказать, что интересы конфликтующих сторон не повлияли на принятие того или иного решения. А вообще, если в компании назревает конфликт, акционеров следует заранее поставить в известность.

Важно, чтобы члены советов директоров не только выработывали принципы корпоративной культуры, но и сами следовали им. И члены советов директоров, и топ-менеджеры обязаны пояснять сотрудникам суть этических норм, принятых в компании. И, скорее всего, после недавних скандалов в большом бизнесе, послуживших уроком для нарушителей деловой этики, сотрудники поддержат стремление своих руководителей повысить значимость моральных принципов. Возможно, советы директоров некоторых корпораций создадут «системы быстрого реагирования» на нарушение норм корпоративной этики. В такой системе связь между сотрудниками нижних звеньев корпоративной иерархии и директорами может осуществляться либо напрямую, либо через администратора, назначенного специально для рассмотрения претензий. Руководителям компании следует помнить, что именно рядовые сотрудники заинтересованы в незыблемости корпоративной этики.

7. Укрепление отношений с акционерами

Еще десять лет назад отношения руководства корпораций с акционерами ограничивались в основном сферой финансов. Теперь, после корпоративных скандалов и резкого падения доверия инвесторов, управление ожиданиями инвесторов становится приоритетной задачей для советов директоров и топ-менеджеров компаний. Чаще всего советы директоров и акционеры встречаются лишь на ежегодных общих собраниях. Очень немногие директора (обычно из числа независимых председателей советов директоров) обсуждают с крупными акционерами проблемы взаимоотношений инвесторов и советов директоров. В ближайшем будущем мы наверняка станем свидетелями изменений и в этой области.

В нынешней ситуации подозрения акционеров в том, что у корпорации есть финансовые проблемы, могут нанести ей не меньший ущерб, чем если бы эти проблемы действительно существовали. Советы директоров должны тщательно взвешивать, к чему приведет применение нетрадиционных методов в финансовой отчетности (например, практика гипотетических отчетов о прибылях и убытках), предвидеть, каким образом менеджеры воспользуются новыми стандартами бухучета. Следует также периодически оценивать, эффективны ли общие принципы взаимоотношения корпорации с акционерами, в частности с крупнейшими 100 инвесторами³. Если директора компании хотят внести изменения в основные процедуры и методы работы совета директоров, им следует учитывать интересы самых крупных инвесторов.

³ Более подробно см.: Kevin P. Coyne and Jonathan W. Witter. What makes your stock price go up and down // *The McKinsey Quarterly*, 2002, No 2, pp. 28—39. В статье рассказывается о том, как курсы акций нескольких ведущих корпораций зависят от активности на фондовых биржах 100 крупнейших инвесторов этих корпораций.

Наконец, члены советов директоров должны объяснять акционерам хотя бы самые общие принципы управления. В некоторых компаниях советы директоров, возможно, начнут публиковать отчеты о работе совета директоров и мероприятиях, направленных на повышение ее эффективности.

Советы директоров, которые будут проводить реформы в соответствии с принципами, изложенными в этой статье, смогут быстрее восстановить доверие инвесторов. Однако корпоративное управление не сводится к набору удачных приемов и методов, заимствованных у преуспевающих компаний. Если просто ставить галочки в повестках дня заседаний совета директоров, то вряд ли руководители и персонал компании станут работать эффективнее.

Процесс реформы системы управления компанией должен начинаться с откровенного обсуждения необходимых перемен. Как запустить процесс реформ и снизить напряженность, которая неизбежно возникает в периоды глубоких изменений в системе корпоративного управления, известно, существует даже набор вполне конкретных приемов. Чтобы понять, где особенно необходимы радикальные улучшения, нужно сопоставить методы ведения бизнеса — собственные и других компаний той же «весовой категории», оценить, насколько они отвечают ожиданиям ведущих инвесторов. Члены советов директоров и топ-менеджеры могли бы на совместных семинарах определять цели бизнеса и основные корпоративные ценности, устанавливать общие параметры деятельности компании и границы, в пределах которых менеджерам была бы предоставлена свобода действий. Успех реформы в огромной степени зависит и от того, насколько тщательным будет планирование: нужно согласовывать нововведения с краткосрочными и долгосрочными целями — как в случае реализации компанией новых стратегических инициатив.

Излечить американскую систему корпоративного управления от затянувшегося кризиса — непростая задача. Ясно одно: серьезные изменения в работе советов директоров корпораций США и других стран обязательно произойдут — инвесторы раздражены до такой степени, что вряд ли в ближайшее время откажутся от требования провести реформы. Восстановить почти утраченное доверие инвесторов можно лишь согласованными действиями отдельных компаний в процессе реформирования методов работы советов директоров с учетом положительных тенденций в системах корпоративного управления.