

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ КАК КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

© 2012 Д.В. Оводенко\*

**Ключевые слова:** совет директоров, стратегическое управление, модели взаимодействия органов управления.

Рассматриваются место и функции совета директоров при принятии стратегических решений. Оценивается роль совета директоров при взаимодействии с высшим менеджментом корпорации в вопросах стратегического управления.

Стратегическое управление компанией является одной из важнейших функций совета директоров (СД). Формирование стратегического видения и стратегической архитектуры является необходимым условием успешного развития любой фирмы. Казалось бы, оба этих тезиса не вызывают сомнений и должны реализовываться на практике. Однако в процессе исследования функционирования большого числа российских компаний возникает сомнение в беспелляционности данных артефактов: так ли нужны российским компаниям сегодня новаторские стратегии и кто должен формировать их - совет директоров или исполнительные органы.

В настоящее время система корпоративного управления претерпевает значительные изменения. Совершенствование корпоративного законодательства, усиливающийся обмен информацией, привлечение к руководству российскими компаниями западных топ-менеджеров, выход на западные фондовые биржи - все это приводит к массовому упорядочению взаимоотношений акционеров и менеджеров, появлению сбалансированных механизмов гармонизации разновекторных интересов. И в результате некоторых исследований были выявлены интересные факты, которые и формируют российскую систему корпоративного управления.

Международная финансовая корпорация исследовала роль совета директоров как гаранта баланса интересов акционеров и менеджеров компании в процессе разработки и принятия стратегических решений.

Роль совета директоров в стратегическом управлении неоднозначно оценивается

различными авторами. Так, А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд<sup>1</sup> считают, что роль совета директоров в процессе стратегического управления заключается в критической оценке и утверждении стратегических планов, а также при необходимости в разработке или улучшении деталей стратегии.

В федеральном законе "Об акционерных обществах"<sup>2</sup> прямо говорится о разработке и утверждении стратегии развития акционерного общества как одной из важнейших функций совета директоров общества. Подробнее данная функция совета директоров описывается в другом нормативном акте, носящем рекомендательный характер, - кодексе корпоративного поведения ФКЦБ РФ.

В частности, в гл. 3 Кодекса говорится, что "совет директоров определяет стратегию развития общества и принимает годовой финансово-хозяйственный план"<sup>3</sup>. Кроме того, в Кодексе даются конкретные рекомендации по механизму участия совета директоров в стратегическом управлении обществом. В частности, совету директоров рекомендуется утверждать план финансово-хозяйственной деятельности общества, причем учитывать при этом рыночную ситуацию и реальное состояние общества, т.е. принимать участие в стратегическом анализе:

"Законодательство возлагает на совет директоров обязанность определять приоритетные направления развития общества. Определяя такие направления, совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу. В то же время эффективное следование утвержденным приоритетным направ-

\* Оводенко Дмитрий Владимирович, соискатель, Самарский государственный экономический университет. E-mail: babs-sseu@yandex.ru.

лениям возможно лишь при условии их объективной оценки с учетом рыночной ситуации, финансового состояния общества и других факторов, оказывающих хозяйственную деятельность общества”.

Однако, учитывая, что СД в отличие от исполнительных органов ведет процесс управления дискретно, многие авторы считают, что СД может реально лишь утверждать или не утверждать предложенную ему стратегию развития менеджментом<sup>4</sup>.

В практике стратегического управления сложилось несколько моделей взаимодействия высших органов управления компании в процессе разработки и реализации стратегии, которые различаются в основном по степени вовлеченности совета директоров в стратегический процесс. Две из четырех представленных ниже моделей - модель активного участия и модель активного наблюдения - можно охарактеризовать как модели лидерства совета директоров в стратегическом процессе, оставшиеся две модели - как модели лидерства менеджмента в стратегическом процессе.

1. Модель активного участия. Модель активного участия предполагает, что члены совета директоров лично активно участвуют в разработке и утверждении и целей и стратегии развития компании. Применение данной модели эффективно при невысокой степени сложности бизнеса, достаточно высоком уровне профессионализма членов совета директоров.

2. Модель активного наблюдения. При модели активного наблюдения совет директоров координирует работу по стратегическому планированию, следит за эффективностью стратегического процесса, утверждает цели и стратегию развития компании. Данная модель будет эффективна в тех отраслях, где для разработки эффективной стратегии требуется большой профессиональный опыт либо особенно велика турбулентность внешней среды. В этом случае совет директоров наиболее активно участвует в разработке и утверждении финансовых целей и стратегии, оставляя менеджменту свободу в формировании стратегий повышения конкурентоспособности.

3. Модель контроля целевых показателей. Модель контроля целевых показателей

предполагает, что совет директоров участвует в разработке и утверждении целей развития компании, следит за эффективностью стратегического процесса, стратегию разрабатывает менеджмент. При данном подходе совет директоров предоставляет менеджменту полную свободу действий по формированию стратегии, участвуя лишь в обсуждении и утверждении целей деятельности компании. Такая система возможна при наличии высокой степени неопределенности внешней среды, высокой зависимости от компетенции исполнительного директора, либо при концентрации значительного пакета собственности компании в руках генерального директора. Однако при применении данной модели возникают значительные риски того, что стратегическое управление компанией будет осуществляться в интересах узкого круга лиц, а не всех акционеров.

4. Модель пассивного наблюдателя. Модель пассивного наблюдателя предполагает, что совет директоров формально утверждает цели и стратегию, разрабатываемые менеджментом. Контроль осуществляется лишь через переизбрание исполнительных органов. Данная модель наименее эффективна, поскольку фактически контроль за разработкой и осуществлением стратегии со стороны собственника не осуществляется.

Наибольшее распространение получила модель активного участия. Во многом это объясняется высокой концентрацией собственности в российских компаниях и совмещением функций менеджеров и собственников. Очевидно, что эффективность участия совета в стратегическом управлении зависит от четкой организации взаимодействия с менеджментом компании, а также от профессиональной компетенции членов совета.

Что касается условий эффективного применения описанных выше моделей, то анализ литературы по стратегическому менеджменту, а также обзор практики стратегического управления корпорациями позволяет сделать вывод, что выбор оптимального стиля стратегического управления, а также модели лидерства совета директоров зависит от целого ряда переменных. В числе важнейших переменных - масштаб бизнеса, структура собственности компании, стадия жизненного цикла предприятия и отрасли, сложно-

сти бизнеса, изменчивости внешней среды и пр.

Таким образом, на наш взгляд, при формировании или совершенствовании организационных механизмов стратегического управления корпорацией необходимо исходить из того, что вся система стратегического управления должна способствовать достижению основной цели деятельности корпорации - долгосрочному росту акционерной стоимости компании темпами выше, чем в среднем по отрасли, при соблюдении разумного баланса интересов основными заинтересованными участниками бизнеса. При этом ключевыми организационными элементами данной системы, определяющими ее эффективность посредством влияния на фундаментальные факторы, являются система корпоративного

управления и стратегический процесс, формируемый советом директоров корпорации<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : пер. с англ. М., 1998.

<sup>2</sup> Мозолин В.П., Юденков А.П. Комментарий к федеральному закону "Об акционерных обществах". М., 2003.

<sup>3</sup> Кодекс корпоративного поведения в России / под ред. И.В. Костикова. М., 2003.

<sup>4</sup> Вагин С.Г. Теоретическое обоснование формирования гетерогенных систем как новой организационной формы стратегического управления // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2007. □ 1 (27). С. 17-20.

<sup>4</sup> Вагин С.Г. Корпоративное управление в условиях рыночной экономики. СПб., 2004.

*Поступила в редакцию 27.02.2012 г.*