

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ: КОМПЕТЕНЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

© 2012 А.К. Титов*

Ключевые слова: стратегия, корпоративное управление, совет директоров, корпорация.

Исследованы функции совета директоров, роль совета директоров в стратегическом менеджменте, выделены их отличия от исполнительных органов, представлены модели взаимодействия высших органов управления компанией.

Стратегическое управление компанией является важной функцией 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 безапелляционности 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, к 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 при разработке и принятии стратегических решений. Вопрос о том, в чьих интересах в первую очередь должны действовать члены совета директоров при принятии стратегических решений, выявил раз-

личные мнения. Результаты опроса соответствуют наилучшей практике корпоративного управления, и при определении роли совета директоров исследование раскрыло диапазон мнений исполнительных руководителей российских компаний об оптимальных функциях СД.

В качестве основной функции совета директоров в ответах было отмечено определение стратегии компании. Данная функция относится к функциям совета директоров, которые включены в рекомендации ведущей зарубежной практики. Следует отметить, что преобладающее большинство руководителей изученных российских компаний сознательно поддерживают указанную рекомендацию. Также к важнейшим функциям относится необходимость функции контроля за работой менеджмента компании. Полученные ответы демонстрируют, каким образом понимается респондентами функция контроля советом директоров за деятельностью менеджмента, что позволяет трактовать роль СД как "высшего управленца", а не органа, занимающегося общим руководством и контролем. Но является ли оптимальным шагом передача функций стратегического планирования СД?

Существуют разные мнения о роли совета директоров в стратегическом менеджменте. А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд отмечают, что роль СД в стратегическом управлении проявляется в критической оценке и утверждении стратегических планов, а кроме того, в разработке или улучшении стратегии при необходимости¹. Также совет директоров обязан обеспечивать эффективность стратегического процесса. Оценивая практический опыт зарубежных и российских компа-

* Титов Алексей Константинович, кандидат экономических наук, преподаватель Самарского государственного экономического университета. E-mail: babs-sseu@yandex.ru.

ний, отметим, что те из них, которые не осуществляют контроль за деятельностью исполнительных директоров по разработке и исполнению стратегии, решают вопросы по преодолению значительных трудностей. Это наблюдается, когда устаревшая стратегия оказывает отрицательное влияние на работу компании, а система управления не способна обеспечить создание новой стратегии. Особенность стратегических решений состоит в том, что результат и процесс их разработки являются равнозначными. Окончательные решения включают в себя огромный набор рекомендаций, которые сделаны в процессе разработки стратегий. Далее следует сложность контроля реализации стратегических решений при условии, что совет директоров не вовлечен в формирование стратегии². Разрабатывая и утверждая стратегию, совет директоров таким образом берет ответственность за нее вместе с менеджментом, и возникает возможность эффективнее контролировать ее исполнение.

В настоящее время распространено мнение, что совету директоров следует принимать активное участие в стратегическом процессе. В этом случае СД обязан уметь определять текущие проблемы и потребности деловой среды, в том числе поддержку миссии, целей и запросы рынка. Совет директоров должен оценивать факторы успеха в конкретной отрасли и развивать ключевые компетенции организации, определять пути достижения цели и контролировать этот процесс, обеспечивать законность проводимых операций и отчитываться перед акционерами. Исследуя роль совета директоров на разных этапах цикла стратегического управления, следует отметить, что она наиболее велика на этапе формирования сферы деятельности и определения стратегических установок, так как именно в этом случае устанавливаются рамки деятельности управления при разработке стратегии, утверждаются общепризнанные критерии стратегического выбора. Профессионализм совета директоров влияет на весь ход стратегического процесса. Роль совета директоров в период стратегического анализа заключается в экспертизе тех гипотез, которые наблюдаются в ходе стратегического анализа. Для подтверждения правильности сделанных на основании анализа

выводов можно привлечь независимых консультантов - технических специалистов, маркетологов, что широко применяется, как правило, крупными корпорациями. На этапе постановки долгосрочных целей роль совета директоров характеризуется определением приоритетов развития компании. К исключительным компетенциям совета директоров относятся утверждение финансовых целей, определение рентабельности собственного капитала, роста прибыли и пр. Значимость данного совета в стратегическом управлении на этапе постановки долгосрочных целей зависит от особенностей бизнеса и профессиональной компетенции совета директоров. На этапе определения стратегических альтернатив и стратегического выбора роль СД предполагает утверждение принципов, способствующих принятию стратегических решений. На этапе реализации стратегии совет директоров занимается регулярным мониторингом процесса реализации стратегии, контролирует ход выполнения стратегического плана, утверждает изменения в выбранную стратегию при необходимости.

Роль совета также важна на этапе оценки результатов реализации стратегии, по итогам которой принимаются решения о корректировке стратегического направления, о поощрении руководства за достигнутые результаты, о приостановке работы исполнительного директора. В итоге совет директоров берет ответственность за создание конкурентоспособной потребительской ценности, за трансформацию экономической стоимости для акционеров, т.е. за рост благосостояния акционеров, который отражается в росте стоимости бизнеса либо в росте дивидендных выплат. В Федеральном законе "Об акционерных обществах" прямо говорится о разработке и утверждении стратегии развития акционерного общества как наиболее значимой функции его совета директоров. Подробнее данная функция совета директоров описывается в другом нормативном акте, носящем рекомендательный характер: в кодексе корпоративного поведения ФКЦБ РФ. Так, в главе третьей кодекса говорится, что "совет директоров определяет стратегию развития общества и принимает годовой финансово-хозяйственный план". Кроме того, в кодексе даются конкретные рекомендации по

механизму участия СД в стратегическом менеджменте общества. В частности, совету директоров рекомендуется утверждать план финансово-хозяйственной деятельности, 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 направлениям возможно лишь при условии их объективной оценки с учетом рыночной ситуации, финансового состояния общества и других факторов, оказывающих влияние на 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 менеджментом стратегию развития. В практике стратегического управления сложилось несколько моделей взаимодействия высших органов управления компанией 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 СД 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. Согласно модели активного наблюдения совет директоров координирует работу по стратегическому планированию, следит за эффектив-

ностью стратегического процесса, утверждает цели и стратегию развития организации. 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 компании.

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 разработывает менеджмент. При данном подходе совет директоров предоставляет менеджменту полную свободу действий по формированию стратегии, участвуя лишь в обсуждении и утверждении целей деятельности компании, что возможно 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.

В российской практике используются все четыре модели.

По данным опросов, проведенных Российским институтом директоров среди российских акционерных обществ, степень распространенности каждой из представленных моделей выглядит так. Наибольшее распространение получила модель активного учас-

тия. 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 позволяют 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, сложности бизнеса, изменчивости внешней среды и пр. Также необходимо сказать и о тех компетенциях, которыми должен обладать СД при реализации всех поставленных перед ним задач.

Компетенция - это набор взаимосвязанных навыков и технологий, элементами которого являются знания, профессиональные навыки, навыки поведения и общения персо-

нала. Компетенция имеет практический смысл по отношению к действию в конкретной ситуации, комбинирует и объединяет составные элементы для установления соответствия требованиям должности. Таким образом, на наш взгляд, при формировании или совершенствовании организационных механизмов стратегического управления необходимо исходить из того, что вся система стратегического управления должна способствовать достижению основной цели деятельности корпорации - долгосрочного роста акционерной стоимости организации более высокими темпами, чем в среднем по отрасли, при условии соблюдения баланса интересов участников 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.

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М., 2010.

² Вагин С.Г. Теоретическое обоснование формирования гетерогенных систем как новой организационной формы стратегического управления // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2007. □ 1 (27).

Поступила в редакцию 30.08.2012 г.