

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ: ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Олег Швырков¹

(1)

«...люди и организации не могут учиться без обратной связи. Независимо от того, насколько хорош совет директоров, он станет лучше, если его оценку провести с умом...»².

Проведение самооценки или внешней оценки эффективности совета директоров³ является, по сути,

¹ Олег Швырков, Ph.D., директор Центра корпоративного управления компании «Делойт» в СНГ. В главе используются элементы опубликованных ранее материалов, подготовленных Мелиссой Скалли, Наташей де Сойса и Джейм Бевингтоном из группы специалистов «Делойта» в Великобритании по оценке эффективности совета директоров.

² Sonnenfeld J. A. What Makes Great Boards Great. Harvard Business Review. 2002. No 80 (9), pp. 106–113.

³ В данной главе термины «оценка эффективности совета директоров», «оценка совета директоров» и «анализ эффективности совета директоров» используются взаимозаменяемо. Термины «самооценка» или «внутренняя оценка» относятся к процедуре, которая проводится собственными силами компании и не требует привлечения внешнего консультанта для выражения мнения и представления рекомендаций. В то же время «внешняя» или «независимая» оценка эффективности совета директоров предусматривает

единственным системным способом удерживать вопросы собственной эффективности в поле зрения совета и последовательно совершенствовать его работу. Акционеры, как правило, не имеют возможности наблюдать процесс деятельности совета директоров и зачастую не обладают ресурсами даже для того, чтобы оперативно реагировать на публичную информацию, характеризующую его работу. Исполнительное руководство, напротив, в определенной степени посвящено в практику функционирования совета, однако будучи стороной подотчетной данному органу, не может быть объективной в оценке его эффективности. Как следствие, задача оценки качества и совершенствования работы в международной практике возлагается на сам совет директоров, который, в свою очередь, принимает решение о целесообразности привлечения внешнего консультанта.

(2)

Основная цель и ценность предпринимаемой оценки заключается в осмыслении и обсуждении практики работы совета, поиске путей повышения ее эффективности¹. При этом необходимость проведения подобного анализа зачастую недооценивается, несмотря на возросшую нагрузку на директоров и усиление механизмов ответственности. До недавнего времени оценка эффективности совета директоров в России не была распространенной процедурой. По результатам исследования компании «Делойт», менее 6% российских публичных компаний отчитались о проведении внешней оценки эффективности совета директоров и лишь 16% заявили о проведении самооценки в 2014 году².

Однако имеются все основания полагать, что ситуация меняется. Публикация нового Кодекса корпоративного управления Банком России в 2014 году (далее—Кодекс) среди прочего привлекла внимание профессионального сообщества к важности осуществления

привлечение внешнего консультанта для проведения анализа деятельности совета директоров.

¹ Behan B. Board Assessment: Designing the Process. The Corporate Board. November/December 2004, pp. 1–6.

² Структура корпоративного управления публичных российских компаний // Исследование Центра корпоративного управления компании «Делойт» в СНГ, 2015.

оценки совета директоров как инструмента повышения его эффективности. Принцип 2.9 Кодекса рекомендует проводить самооценку совета директоров на ежегодной основе и независимую оценку эффективности—по крайней мере один раз в три года. Помимо этого, изменение требований к раскрытию информации эмитентами и общее усиление регулирования в соответствии с принципом «соблюдай или объясняй» в 2015 году позволило повысить прозрачность процедур совета директоров и, соответственно, их подотчетность.

Об этом также свидетельствуют результаты опроса корпоративных секретарей в 2016 году, который проводился компанией «Делойт» совместно с Национальным объединением корпоративных секретарей (НОКС)¹. В данном исследовании представители публичных компаний составляли примерно половину участников, и, тем не менее, 9,3% респондентов сообщили о проведении внешней оценки в течение года, 44% респондентов—о проведении самооценки. В целом, в 2015 году от 15 до 20% публичных российских компаний предприняли внешнюю оценку эффективности совета директоров и данный показатель, вероятно, продолжит рост по итогам 2016–2017 годов.

(3)

С появлением регуляторных норм и более пристальным вниманием к деятельности совета директоров существует риск того, что соблюдение нормативных требований станет основным мотивом. Иными словами, действительно ли советы директоров относятся к проведению оценки эффективности добросовестно или осуществляют ее исключительно формально? И что необходимо предпринять инициаторам данной процедуры, таким как председатели советов директоров, председатели комитетов по номинациям и корпоративные секретари, для ее успешного проведения?

Важно четко осознавать, что успех процедуры оценки эффективности зависит от готовности членов совета директоров следовать рекомендациям и стремиться к совершенствованию практики работы совета.

¹ Семёнов А.С., Швырков О.Г. Тенденции развития института корпоративных секретарей // Акционерное общество. №9 (148), сентябрь 2016.

Зачастую активными сторонниками проведения анализа эффективности совета директоров выступают корпоративные секретари. Уже в 2012 году опрос корпоративных секретарей (также проведенный совместно с НОКС)¹ показал, что внешняя оценка совета директоров воспринимается как наиболее предпочтительный инструмент повышения стандартов корпоративного управления. При этом 55% участников исследования положительно оценили данную процедуру.

Однако без поддержки со стороны влиятельных членов совета директоров одной силы убеждения корпоративного секретаря может оказаться недостаточно для обеспечения ответственного подхода к самооценке и достижения необходимого уровня взаимодействия с внешним консультантом в случае внешней оценки. Ключевую роль в формировании конструктивного поведения членов совета директоров играет председатель совета директоров или председатель комитета по номинациям. При внешней оценке очевидно, что опыт, методология и готовность консультанта открыто говорить о проблемах совета влияют на конечный результат.

(4)

5.1. История вопроса

В 1990-е годы произошло смещение акцента в общественной дискуссии о корпоративном управлении с проблематики отношений акционеров и менеджмента в русле теории агента-принципала к более сложной конструкции взаимодействия между различными группами финансово заинтересованных участников корпоративных отношений. При этом роль совета директоров как арбитра таких отношений стала привлекать все больше внимания в профессиональной и академической среде².

¹ Корпоративное управление в России: взгляд изнутри. Результаты опроса корпоративных секретарей, проведенного Центром корпоративного управления компании «Делойт» в СНГ и Национальным объединением корпоративных секретарей (НОКС), 2012 год.

² Здесь и ниже: историческая справка основана на: Long T. This Year's Model: Influences on Board and Director Evaluation. Corporate Governance. Vol. 14. No.6. November 2006.

Первые практические результаты смены концептуальных подходов обозначились в Северной Америке. Уже в 1994 году Национальная ассоциация корпоративных директоров США (NACD) опубликовала «Доклад об оценке эффективности деятельности генеральных директоров, советов директоров и отдельных директоров». Помимо этого, Комитет по корпоративному управлению Биржи Торонто включил формализованную процедуру оценки совета директоров в число 14 руководящих принципов лучшей практики корпоративного управления (отчет Дзя).

В 1995 году рекомендация о проведении регулярной оценки эффективности совета директоров была включена в отчет комитета Вьено, нацеленного на повышение доверия инвесторов к органам управления публичных французских компаний. В 2000 году подобную рекомендацию представил Германский комитет по корпоративному управлению, а в 2003 году—Совет по корпоративному управлению Австралийской фондовой биржи.

Наконец, в 2003 году Совет по финансовой отчетности Великобритании представил в *Объединенном кодексе корпоративного управления* рекомендацию о том, что «совет директоров должен ежегодно проводить формализованную тщательную оценку собственной эффективности, эффективности комитетов и отдельных директоров». Объединенный кодекс ввел оценку совета директоров в регуляторное поле в рамках принципа «соблюдай или объясняй»—в отличие от предыдущих руководств, имевших строго рекомендательный характер. В том же году ежегодная оценка эффективности совета директоров и его комитетов была включена в правила листинга Нью-Йоркской биржи. Таким образом, в 2003 году данная процедура стала регуляторной нормой корпоративной практики в двух главных мировых финансовых центрах—в Лондоне и Нью-Йорке.

Появление регуляторного стимула имело двоякий эффект. С одной стороны, оно ускорило внедрение процедуры оценки совета директоров в практику корпоративного управления публичных компаний.

(5)

С другой—породило практику паллиативных процедур оценки, номинально отвечающих регуляторным критериям, но при этом не способных реально повлиять на эффективность совета. Формальный подход к проведению самооценки «для галочки» позволяет компании отчитаться о наличии соответствующей процедуры. Однако, как отмечалось выше, реальная цель и ценность процедуры оценки заключается не в этом.

5.2. Внутренняя или внешняя оценка?

Для того чтобы содержательно оценить реальный вклад совета директоров в процесс принятия решений в компании и определить возможности по совершенствованию эффективности его деятельности, оценка должна выходить за рамки формальных структур и процессов. Особенности динамики функционирования совета директоров, деликатный характер обсуждаемых им вопросов, профессиональный уровень и значительный опыт директоров предъявляют высокие требования к качеству процедуры оценки эффективности, что является сферой ответственности внешнего консультанта или же лиц в самой компании, организующих самооценку. В свою очередь советы директоров должны четко определить желаемые итоги оценки, по крайней мере, при ее проведении в первый раз. Для определения оптимального подхода к оценке требуется ясность целей, а также понимание того, что каждый совет директоров по-своему уникален и конкретные обстоятельства его деятельности в соответствующий момент времени могут сделать предпочтительным тот или иной подход (рис. 5).



Рис. 5. Выбор подхода к проведению оценки совета директоров

Существует огромное количество критериев и рекомендаций, встречающихся в различных кодексах и руководствах, а сама идея проведения оценки эффективности совета директоров отнюдь не нова. Многие советы директоров в России уже не первый год осуществляют внутреннюю самооценку в формате анкетирования. При этом важным моментом для председателей советов является выбор между самооценкой и внешней оценкой. Вопрос сводится к тому, когда лучше привлечь внешнего специалиста и зачем это нужно?

Процедура самооценки относительно недорога, проста в организации и представляет минимальную дополнительную нагрузку на совет директоров. Как правило, ее проводит председатель совета, председатель комитета по номинациям (назначениям, кадрам) или корпоративный секретарь, естественным преимуществом которых является глубокое понимание принципов деятельности совета директоров и организации в целом. К недостаткам самооценки следует отнести риски предвзятости и недостаток времени, средств и навыков для проведения содержательного анкетирования и анализа результатов. В итоге, она может быть

проведена небрежно, исключительно «для галочки», что в свою очередь, отрицательно отражается на отношении директоров к данному процессу.

В случае когда регулирующие органы и инвесторы требуют от совета директоров конкретных действий, подтверждающих его компетентность и подотчетность, привлечение внешнего консультанта может оказаться наиболее эффективным с точки зрения конфиденциальности, объективности и прозрачности процесса. Значительным преимуществом внешних экспертов является знание сложившейся на рынке практики, а также опыт работы с другими советами директоров. Они не только обобщают позиции членов совета, но также представляют и собственное мнение, основанное на опыте и сравнительном анализе, осведомленности о лучших практиках в сопоставимых национальных и зарубежных компаниях. Помимо этого, оценка эффективности совета директоров нередко выявляет сложные и неоднозначные вопросы, которые требуют навыков и возможностей для принятия непростых решений. Если вклад отдельного члена совета является недостаточным или отрицательно сказывается на работе совета директоров в целом, сигнал от независимого эксперта может быть наиболее корректной отправной точкой к урегулированию сложившейся ситуации с минимальными последствиями для взаимоотношений в совете. Внешние эксперты, осуществляющие оценку, в значительной степени определяют конечный успех всего процесса. Поэтому необходимо с особой тщательностью подходить к их выбору и рассматривать кандидатов для проведения оценки на уровне комитета совета директоров.

(8)

Привлечение опытного внешнего консультанта может оказаться особенно полезным в случае, когда совет сталкивается с решением крайне сложных задач или переживает период серьезных преобразований, например при вступлении в должность нового генерального директора или изменении состава совета директоров. Тем не менее стоимость услуг независимых специалистов нередко затрудняет проведение ежегодных внешних оценок, и в этом случае самооценка становится

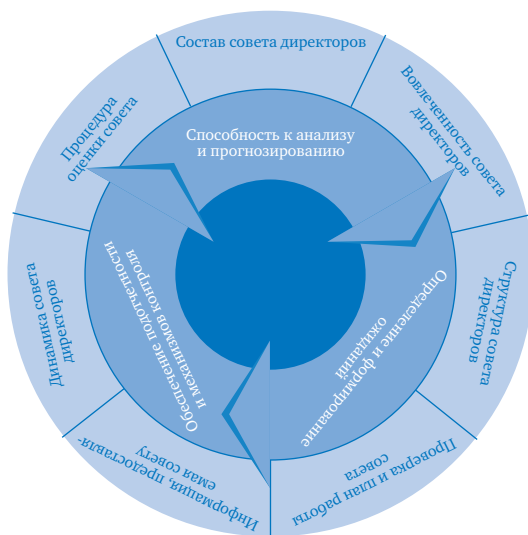
важным элементом в процессе анализа деятельности совета директоров в промежутки времени между независимыми оценками.

5.3. Модели поведения совета директоров

Большинство оценок рассматривает эффективность деятельности совета директоров с точки зрения соблюдения применимых требований, уделяя особое внимание «ключевым» характеристикам совета директоров, а именно: его количественному составу, опыту и взаимодополняемости знаний его членов, процедурам и структурам совета, которые являются измеримыми и наблюдаемыми. Указанные характеристики действительно важны, однако для извлечения из процесса оценки максимальной пользы необходимо уделять внимание менее очевидным аспектам, к которым в числе прочего относятся культура, модели поведения и динамика деятельности совета директоров. По-настоящему эффективная работа совета предполагает здоровый подход к профессиональной критике и высокий уровень доверия между директорами.

(9)

На рис. 6 схематически представлена методология анализа эффективности совета директоров. На внутреннем круге отражены роли и модели поведения, которые должен демонстрировать высокоэффективный совет директоров. Данные роли зависят от ряда факторов (как показано на внешнем круге диаграммы), также оказывающих влияние на эффективность деятельности совета директоров. Важно, чтобы процесс оценки учитывал поведенческие аспекты эффективности совета директоров, среди которых: стиль руководства председателя, способность членов совета оспаривать позицию руководства, качество дискуссии, наличие лидеров и способность совета принимать во внимание мнение меньшинства.



(10)

Рис. 6. Организационная цель: схематическое изображение методологии анализа эффективности совета директоров

По сути, советы директоров российских и зарубежных компаний сталкиваются с аналогичными проблемами. У некоторых директоров, к примеру, отсутствует мотивация для исполнения своих функций надлежащим образом, а оценка эффективности совета предоставляет возможность учитывать вклад директоров в индивидуальном порядке. Данная информация должна использоваться для оказания воздействия на модели поведения отдельных директоров, а также для обеспечения процедуры номинации. Ввиду отсутствия в России надежных механизмов ответственности директоров, оценка эффективности совета играет важную роль в обеспечении подотчетности директоров перед акционерами.

5.4. Анализ влияния совета директоров

Влияние, которое совет директоров оказывает на организацию, должно быть положено в основу любого анализа. Главной задачей является оценка рутинных

элементов работы совета. К примеру, профессиональный скепсис и конструктивная критика, ключевые элементы эффективного процесса принятия решений, иногда некорректно воспринимаются как подозрительность и недоверие. В действительности их смысл заключается в детальном и непредвзятом анализе допущений, пояснений и предложений, что является нормальной практикой совета директоров.

Как оценить достаточность профессионального скепсиса и здравость его восприятия? Внешний консультант должен убедиться в наличии и типичности ситуаций, когда совет директоров сознательно приостановил или, напротив, ускорил процесс принятия решений, оказал поддержку исполнительному руководству в ходе проведения кардинальных преобразований. Показательными примерами также являются отстранение советом от должности отдельных представителей топ-менеджмента по результатам контрольных процедур или вследствие невыполнения ими поставленных задач, запрос на проведение детальной проверки отдельных подразделений, анализ допущений, составляющих основу стратегии и бизнес-модели компании, или оперативная реакция на вопросы, поднятые акционерами.

(11)

Роль неисполнительных директоров заключается не только в конструктивной критике, но и в выдвижении альтернативных предложений. Оценка деятельности советов может также принимать во внимание активное участие неисполнительных директоров в корректировке предложений исполнительного руководства и определении стратегии организации, в оказании помощи топ-менеджменту в решении определенных вопросов и в установлении профессиональных контактов.

5.5. Система оценки эффективности совета директоров

Проведение оценки требует тщательного планирования и принятия взвешенных решений относительно объема и последовательности составных элементов процедуры оценки, а также формата коммуникации результатов на протяжении всего процесса. Единственно

верного подхода к оценке совета не существует, и следовательно, разработка системы оценки будет зависеть от ее целей и задач, которые ставит перед собой совет директоров.

Выбор временного периода для проведения оценки является еще одним важным фактором. В России большинство советов директоров старается завершить ее до конца календарного года или даже ранее, что особенно актуально в случае внешней оценки. Подобные сроки имеют ряд преимуществ. Во-первых, они позволяют совету использовать полученные результаты в процессе номинации. Большинство компаний формируют список кандидатов в состав совета директоров за 90 дней до годового общего собрания акционеров. Во-вторых, раскрывать информацию о соблюдении Кодекса корпоративного управления компании обязаны за отчетный период (то есть до конца календарного года) в соответствии с принципом «соблюдай или объясняй», включая рекомендации Кодекса о проведении оценки эффективности совета директоров (Принципы, пп. 2.9.1 и 2.9.2).

(12)

Однако в отдельных случаях может быть предпочтительным иной период проведения оценки. Например, Росимущество начинает выдвижение кандидатов в советы директоров уже в ноябре, что может стимулировать госкомпании к проведению оценки в более ранние сроки. В конце года совет директоров может быть перегружен неотложными вопросами и принять решение об отсрочке процедуры до весны. Это позволяет ему уделить анализу собственной деятельности должное внимание и использовать его результаты для оптимизации структуры и состава комитетов совета после годового общего собрания, а также учесть итоги оценки при формировании плана работы. В данном случае в отчете о соблюдении Кодекса компания должна пояснить обстоятельства, приведшие к задержке с проведением оценки, а также указать намеченные сроки ее осуществления по окончании отчетного периода.

Несмотря на уникальность каждого совета директоров и определенные отраслевые особенности их деятельности, существует ряд ключевых развилочек,

которые практически все советы проходят в рамках процедуры оценки. Информация, представленная в табл. 7, не претендует на универсальность, однако в большинстве случаев может быть использована в качестве ориентира при определении формата оценки.

Таблица 7

Методология оценки эффективности совета директоров

Основные вопросы	Образцы для обсуждения
1. Цели оценки	<ul style="list-style-type: none"> • Последовательное повышение эффективности совета директоров • Внедрение лучших практик работы совета директоров • Анализ проблем, возникающих в ходе работы совета директоров или в ходе его взаимодействия с исполнительным руководством • Предоставление рекомендаций директорам в отношении обучения и повышения квалификации
2. Объект оценки	<ul style="list-style-type: none"> • Совет директоров • Комитеты • Отдельные директора • Ключевые лица—председатель совета, единоличный исполнительный орган, корпоративный секретарь
3. Респонденты при проведении оценки	<ul style="list-style-type: none"> • Члены совета директоров • Представители высшего исполнительного руководства • Прочие работники • Внешние заинтересованные стороны, например акционеры
4. Глубина оценки	<ul style="list-style-type: none"> • Задачи и полномочия совета директоров—стратегия, риски и комплаенс, взаимодействие с акционерами, назначение и оценка деятельности исполнительного руководства • Состав и структура совета директоров. Количественный и профессиональный состав совета, состав и роль комитетов, роль и ресурсы корпоративного секретаря • Процедуры работы совета—особенности проведения заседаний, качество материалов и протоколов заседаний, план работы совета и т.п. • Индивидуальный вклад членов совета директоров—роль и обязанности отдельных директоров, их активность на заседаниях, взаимодействие с другими членами совета и менеджментом и т.п. • Последовательное совершенствование—оценка, номинации и вводные процедуры для директоров, обучение и развитие и т.п.
5. Инструментарий оценки	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ документов совета и внутренних документов компании • Анкетирование • Интервью (индивидуальные/групповые) • Наблюдение за работой совета/комитетов • Сравнительный анализ (бенчмаркинг) • Кейсы
6. Формат коммуникации результатов	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет • Презентация и обсуждение результатов • План мероприятий

5.6. Практические результаты оценки

Существует пять факторов—пять «К»,—которые определяют практический результат оценки совета директоров:

5.6.1. Контекст

Важно учитывать, что каждый совет директоров уникален, и его успешное функционирование зависит от целого ряда внутренних и внешних факторов, таких, например, как жизненный цикл компании, корпоративная структура и культура, отрасль, регуляторная среда и взаимоотношения с акционерами. Данные обстоятельства необходимо принимать во внимание и разработать специализированный процесс оценки, адаптированный к сфере деятельности совета директоров, эффективный и соразмерный по отношению к организации и отрасли.

(14)

5.6.2. Коммуникация

Члены совета директоров и эксперты, осуществляющие оценку, должны иметь возможность открытого общения и взаимодействия. Для формирования четкого видения успехов и неудач совета важно обеспечить коллективную заинтересованность всех директоров и нацелить их на активное участие в процессе оценки, на открытость и искренность. Эксперты обязаны обладать необходимыми навыками общения и способностью управлять эмоциями при обсуждении деликатных тем, в частности при выявлении признаков неэффективной деятельности совета или в случае, если поведение отдельных директоров и взаимоотношения внутри совета вызывают растущую озабоченность респондентов.

5.6.3. Конфиденциальность

Члены совета директоров должны быть уверены в том, что предоставляемая ими информация останется конфиденциальной. Формат электронного анкетирования обеспечивает анонимность и позволяет директорам откровенно высказывать свое мнение, не опасаясь впоследствии негативных комментариев в свой адрес.

5.6.4. Конструктивность

По завершении процедуры оценки крайне важно, чтобы члены совета директоров обсудили полученные результаты и согласовали последующие действия. Проведение семинара, предусматривающего интерактивное обсуждение итогов, предоставляет возможность решения ключевых проблем, выявленных в процессе анализа, и определения причин их возникновения.

Без детального обсуждения результатов процесс оценки эффективности совета может оказаться бессмысленным. Пренебрежение данным этапом приводит к тому, что совет директоров оказывается не в состоянии должным образом реагировать на выявленные проблемы, добиваться необходимых улучшений и будет вынужден начать все с начала. При определенных обстоятельствах целесообразно проведение индивидуальных встреч, в частности в случаях, когда деятельность отдельных директоров вызывает вопросы.

(15)

5.6.5. Качество: последовательное совершенствование

Эффективный совет директоров стремится формировать лучшую практику, а не просто следовать ей. Совет использует процедуру оценки как отправную точку для постоянного совершенствования своей деятельности, в течение года проводя регулярный анализ плана мероприятий и неформальные обсуждения результатов. Совет директоров должен действовать на опережение, оценивая себя не только ретроспективно, но и перспективно.

5.7. Важность анализа модели поведения совета директоров

5.7.1. Использование инновационных методик оценки

Как правило, при оценке эффективности совета директоров используются следующие традиционные методики сбора информации:

- количественные методы, например анкетирование, имеют преимущество с точки зрения предоставления конкретных и измеримых сопоставимых результатов. Однако они основаны на восприятии респондента, что ограничивает их объективность;

- качественные методы, например интервью, могут оказаться более информативными и предоставляют прекрасную возможность для решения сложных вопросов.

Безусловно, анкетирование, анализ документации и интервью являются ценными источниками информации. Однако понимание менее очевидных поведенческих аспектов работы совета директоров и степени его влияния в компании зачастую требует более творческого подхода к процессу оценки. Например, наблюдение за работой совета или кейсы способствуют содержательному анализу на основе конкретных фактов.

(16)

5.7.2. Совет директоров в действии – использование метода наблюдения

Наблюдение является чрезвычайно эффективным методом оценки взаимоотношений, динамики взаимодействия членов совета директоров и индивидуального вклада его членов.

Наблюдатель может оценить:

- модели поведения и динамику взаимодействия;

- характер стоящих на повестке дня вопросов;
- разумный баланс между профессиональным скепсисом со стороны совета директоров и его поддержкой инициатив менеджмента;

- эффективность механизмов подотчетности менеджмента;

- стилистику ведения заседаний председателем;
- уровень дискуссии по вопросам стратегии;
- приоритизацию тем, обсуждаемых советом директоров.

Данные сферы деятельности совета обычно довольно сложно проанализировать исключительно через изучение документации и проведение интервью.

Советы директоров иногда недооценивают наблюдение как метод оценки, полагая, что он может изменить наблюдаемую динамику и негативно отразиться на результатах. Подобные опасения интуитивно понятны, однако в большинстве случаев они преувеличены. После непродолжительного периода самоконтроля директора возвращаются к нормальной модели поведения и данный подход приносит ощутимые результаты. «Свежий взгляд» способен не только выявить проблемы совета, о которых его члены зачастую и не подозревают, но и предоставить необходимую информацию относительно того, как свою деятельность осуществляют аналогичные советы директоров. Если впоследствии совет планирует проведение интерактивного семинара со специалистом, который проводил оценку и наблюдал совет директоров в действии, для обсуждения ключевых результатов и рекомендаций, данный метод может оказаться чрезвычайно плодотворным.

(17)

5.7.3. Оценка практической работы совета директоров – использование кейсов

Кейсы представляют собой сравнительно новый метод, используемый при проведении оценки эффективности совета директоров, который является чрезвычайно полезным при определении степени его влияния в организации. В рамках кейсов исследуются практические аспекты деятельности советов на примере рассмотрения отдельной сделки или принятия значимого решения. Данный метод использует комбинацию анализа документации и интервью для формирования представления об обстоятельствах принятия решений в конкретном случае. Примерами подобных вопросов могут быть утверждение бюджета, определение риск-аппетита или запуск нового продукта или услуги. Преимущество указанной методики заключается в предоставлении явного свидетельства, дополняющего некоторые более субъективные факторы.

Надлежащее применение кейсов позволяет также выявить ряд существенных факторов, оказывающих влияние на эффективность совета. Например, образцы конструктивной критики менеджмента,

качество предоставляемой информации, индивидуальный вклад директоров, роль комитетов и взаимодействие между членами совета за рамками заседаний. Данный подход позволяет рассмотреть работу совета директоров изнутри и способствует пониманию механизмов принятия решений благодаря объективной информации, полученной на конкретном примере. Некоторые советы директоров используют указанный метод с расчетом на перспективу для разработки возможных сценариев действий совета в условиях «стрессовых» ситуаций. Полученные результаты используются для оптимизации процедур совета директоров, к примеру, при определении потенциальной роли специального антикризисного комитета.

(18)

5.7.4. Вне зала заседаний – привлечение заинтересованных сторон

Оценка эффективности зачастую является интроспективной деятельностью, отражающей восприятие директорами степени эффективности работы совета. Вместе с тем данный подход не учитывает иные потенциально важные источники информации о влиянии совета, в частности на заинтересованные стороны. Сбор мнений стейкхолдеров позволяет совету директоров получить еще более полное представление о эффективности своей деятельности и выявить соответствующие области для ее совершенствования. Для этого совет директоров может обратиться за консультациями к представителям исполнительного руководства, сотрудникам и акционерам. Важно учитывать, что одна из сложностей, связанных с привлечением заинтересованных сторон, заключается в том, что они могут рассматривать работу совета директоров фрагментарно, по отдельным областям его деятельности.

Существуют различные методы изучения эффективности совета директоров. Однако анализ, учитывающий все точки зрения, представляется наиболее конструктивным. Не стоит забывать о традиционных областях процесса оценки эффективности, таких как навыки директоров, их опыт или качество получаемой ими информации. Применение некоторых

предлагаемых методик открывает новые перспективы и возможности, стимулирует проведение интересных дискуссий на уровне совета директоров и генерирование свежих идей, способствующих повышению эффективности его деятельности в интересах компании.

* * *

Оценка эффективности совета директоров способна внести весомый позитивный вклад в работу как отдельных директоров, так и в развитие совета в целом. Оценки, целью которых является разработка моделей поведения совета директоров, а не только исследование процессов и структур, считаются самыми плодотворными. Принципиально важным компонентом успешного анализа является готовность совета к проведению подобной оценки и использованию ее результатов. Наиболее эффективные советы директоров стремятся к постоянному совершенствованию, формируя образцы лучшей практики, а не просто внедряя их.

(19)