

МЕНЕДЖМЕНТ / КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ



13 сентября 2017

Фото: Noah Willman

## Мнение совета: директора должны найти баланс интересов

**Сара Клифф**

Редактор HBR

**2** 9-й министр торговли США и почетный председатель Национальной ассоциации корпоративных директоров, Барбара Хэкман Франклин занимала посты в советах директоров 14 публичных и 4 частных компаний.

Американская ассоциация менеджмента включила ее в число 50 самых влиятельных корпоративных директоров США. Барбара также президент и глава Barbara Franklin Enterprises – консалтинговой фирмы для компаний, работающих на международном рынке.

**HBR:** Вы согласны с тем, что чрезмерное внимание к акционерам уже стало проблемой?

**ФРАНКЛИН:** Если коротко – да. Корпоративное управление представляется мне трехсторонней системой сдержек и противовесов. Инвесторы владеют акциями и избирают совет директоров. Совет директоров утверждает политику, назначает и увольняет генерального. Гендиректор и топ-менеджеры руководят компанией. Соотношение сил колеблется – но баланс необходим. 30 лет назад, когда я впервые вошла в совет директоров публичной компании, главными были гендиректора. Затем о себе заявили советы директоров, и маятник качнулся в их сторону – особенно после принятия закона Сарбейнса – Оксли в 2002 году. А в последние пять-шесть лет перевес за акционерами.

Сегодня инвесторов-активистов становится слишком много для нормального соотношения сил. Я согласна: баланс должен быть восстановлен в пользу совета директоров и менеджеров.

### **Каковы последствия нынешней тенденции?**

Хедж-фондовые активисты повлияли на поведение других инвесторов. Я вижу, как инвестиционное сообщество все сильнее давит на компании, требуя, чтобы стоимость акций росла квартал за кварталом. Полагаю, это влияет на выработку стратегий и распределение ресурсов. На совещаниях регулярно высказывается идея, что нам стоит «мыслить как активисты».

### **Один из рецензентов статьи Бауэра и Пэйн отметил, что сместить акцент на корпорацию не удастся, пока советы директоров не изменят подход к работе. Вы согласны с этим? Если да, какие изменения нужны**

Знаете, чем мне нравится эта статья? В ней перечислено все то, чем советы должны были заниматься изначально. А сейчас это делают лишь некоторые, да и то не всегда (когда на тебя постоянно давят, это непросто). Например, совет директоров должен на каждом совещании обсуждать стратегию с руководством и гендиректором — весь год, а не раз в год.

Если всякий раз обращаться к вопросам стратегии, можно обсудить каждый момент: принимаем ли мы решения на завтра или на перспективу, не стоит ли вернуться и пересмотреть что-то из старых решений. То же относится к распределению ресурсов и управлению рисками. Способность решать такие вопросы определяется культурой совещаний. Всех ли выслушивают? Готов ли гендиректор слушать, понимать и реагировать? Идет ли речь о будущем корпорации и заинтересованных сторон с учетом создания ценности для акционеров?

Ориентация на краткосрочную перспективу заставляет совет директоров пренебрегать основными обязанностями, например планированием преемственности. Этим тоже нужно заниматься постоянно. Члены совета должны быть уверены, что на пост гендиректора есть достойные кандидаты, — а для этого их надо узнать.

Важный момент, который часто остается без внимания, — выстраивание коммуникации. Совет директоров и компания должны давать акционерам и другим заинтересованным лицам точную и актуальную информацию. Акционеры нервничают, если не понимают, что происходит в компании и как она пришла к тому или иному решению. Многие проблемы возникают именно из-за плохой коммуникации.

### **Еще одна важная задача совета — назначение вознаграждений топ-менеджерам. Должен ли измениться подход к нему — и если да, то как?**

Сейчас много говорят об «оплате по результату». Но что это значит? Я думаю, совет директоров должен сформулировать критерии для оценки работы топ-менеджера и расчета вознаграждения. Если в них войдут и краткосрочные, и долгосрочные показатели, это станет одним из уровней защиты от произвола акционеров.

Еще я убеждена, что совет директоров должен получить больше влияния в связи с последними изменениями в бизнес-среде – подобные перемены часто происходят при обновлении администрации и Конгресса.

**Бауэр и Пэйн полагают, что фокус на акционерах превращает совет и топ-менеджеров в безвольных исполнителей, в то время как им следовало бы стремиться сохранить здоровье организации.**

Согласна. Я всегда считала, что как фидуциар отвечаю прежде всего перед корпорацией – и в том числе перед ее партнерами. Их интересы не менее важны, чем выгода акционеров.

Взглянем на уставы госкорпораций: большинство из них не требует от директоров подчинения акционерам. Ажиотаж вокруг стоимости акций – следствие накопившейся судебной практики. Важно, что сегодня уставы 28 штатов позволяют директорам учитывать интересы других групп. Это положительный сдвиг.

**Как главы компаний справляются с давлением со всех сторон?**

Я думаю, это вопрос баланса долгосрочных и краткосрочных целей. Многие считают, что сегодня внимание сосредоточено на близком горизонте: это касается и цены акций, и СДА акционеров. Перетягивание сил в любую сторону всегда затрагивает долгосрочные цели компании. Все мы – и гендиректора, и советы – озабочены поиском баланса.

Впрочем, еще больше нас беспокоит состояние мировой экономики.

**Вы проводите много времени на совещаниях – можете ли вы назвать что-то еще, чего не учли Бауэр и Пэйн?**

Кажется, они не упомянули о балансе сил менеджмента и совета. Его очень трудно достичь. Быть может, авторы обратятся к этой теме, когда мы решим проблему инвесторов-активистов.

---

---

СОВЕТУЕМ ПРОЧИТАТЬ