

## **К СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕРЕЗ ЭФФЕКТИВНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

**Густей Е.М.**

*ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород, Россия (603950, г.Н. Новгород, пр. Гагарина, 23), e-mail: [diplomr@rambler.ru](mailto:diplomr@rambler.ru)*

---

**В статье освещены проблемы деятельности ключевого института в системе корпоративного управления – Совета директоров. Одним из актуальных аспектов выступает то, что в настоящее время в практике развития корпоративного управления в России у Совета директоров корпорации наблюдается отсутствие полноправных полномочий, обеспечивающих представление интересов акционеров. Совет директоров составляют специалисты различных отраслей, в основном не работающие в одной корпорации, но сообща принимающие решения, влияющие на деятельность всей корпорации и распространяющиеся на всех сотрудников корпорации в течение многих лет. Предлагается внедрение в регулярную деятельность Совета директоров стратегически выработанного плана развития перспективных направлений корпорации с установкой «идеалов», которые должна достичь корпорация. Приводится сценарий создания реального Совета директоров. Даются рекомендации по организации работы Совета директоров, эффективно влияющей на стратегически ориентированную систему корпоративного управления.**

---

Ключевые слова: совет директоров, корпорация, независимый директор, аутсайдер, инсайдеры.

## **TO STRATEGICALLY ORIENTED SYSTEM OF CORPORATE GOVERNANCE THROUGH THE EFFECTIVE ACTIVITY OF THE BOARD OF DIRECTORS**

**Gustey E.M.**

*Nizhny Novgorod state University of N.I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod, Russia (603950, G. N. Novgorod, prospect Gagarina, 23), e-mail: [diplomr@rambler.ru](mailto:diplomr@rambler.ru)*

---

**Article consecrated problems of activity of a key institution in the system of corporate governance - Board of Directors. One of the important aspects is the fact that at the present time in the practice of corporate governance development in Russia the Board of Directors of the Corporation there is a lack of full powers, which provides representation of the interests of shareholders. The Board of Directors are experts in various industries, mostly not working in the same company, but together decision-makers influencing the activities of the Corporation and applicable to all employees of the Corporation for many years. Proposed implementation in the regular activities of the Board of Directors strategically developed plan for the development of promising areas of the Corporation with the installation of "ideals" which should be achieved by the Corporation. Following is the script to create a real Board of Directors. Recommendations on organization of work of the Board of Directors, effectively influencing strategically oriented system of corporate governance.**

---

Keywords: board of directors, corporation, independent director, outsiders, insiders.

Основным фактором повышения инвестиционной привлекательности компании является внедрение и развитие в ней системы корпоративного управления, причем одним из главных органов управления является Совет директоров. Именно эффективность работы Совета директоров является ключевым фактором повышения инвестиционной привлекательности корпорации.

Механизмом внутреннего контроля над деятельностью менеджмента корпорации является привлечение акционерами агентов для защиты своих интересов. Агенты в свою очередь не являются работниками корпорации и называются «внешними (независимыми) директорами» или «аутсайдерами».

В целом на сегодняшний день в российском корпоративном сообществе существует дефицит профессиональных управленцев, готовых исполнять обязанности независимых директоров.

В российских компаниях независимых директоров считают слабым, бесполезным звеном, мало заинтересованным в работе. В большинстве случаев независимый директор руководствуется сиюминутными интересами миноритарных акционеров, принимает эмоциональные решения и не следует долгосрочной стратегии развития. Для такого отношения, безусловно, есть основания, и связаны они с переходным этапом развития российского бизнеса. При выборе независимого директора собственники часто руководствуются соображениями лояльности и выдвигают на этот пост родственников, друзей или зависимых партнеров по бизнесу.

В то же время эффективный контроль над деятельностью корпорации возможен лишь тогда, когда лицо, наделенное такими полномочиями, детально ознакомлено с работой компании. Этими сведениями может владеть лишь персонал, работающий в корпорации. Поэтому наряду с «внешними (независимыми)» директорами контроль над деятельностью корпорации осуществляют и «внутренние» директора или «инсайдеры», выдвинутые из управляющего персонала корпорации.

В совокупности эти две группы (аутсайдеры и инсайдеры) образуют Совет директоров, который осуществляет функции корпоративного контроля.

Из вышесказанного сформулируем определение Совета директоров.

**Совет директоров** – орган управления, действующий в интересах общества и акционеров, определяющий стратегию развития акционерного общества и осуществляющий контроль над деятельностью исполнительного органа и финансово-хозяйственной деятельностью общества.

Вспомогательным органом Совета директоров является *комитет Совета директоров*, создаваемый для предварительного рассмотрения вопросов, относящихся к компетенции Совета, а также выработки соответствующих рекомендаций Совету директоров.

В соответствии с наилучшей практикой корпоративного управления рекомендуется, чтобы комитеты состояли из членов Совета директоров.

Членом Совета директоров может быть только физическое лицо.

Члены Совета директоров корпорации избираются общим собранием акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров.

Лица, избранные в состав Совета директоров, могут переизбираться неограниченное число раз. По решению общего собрания акционеров полномочия всех членов Совета директоров общества могут быть прекращены досрочно.

Создание Совета директоров в системе корпоративного управления происходит ежегодно, поэтому возникает необходимость и в ежегодной процедуре самоорганизации Совета. На заседаниях Совета директоров необходимо разработать процедуру работы Совета директоров, в частности:

- утверждение его председателя;
- утверждение заместителя (заместителей) председателя;
- утверждение комитетов и их руководителей;
- распределение полномочий между членами совета директоров;
- утверждение плана работы совета директоров (необходимо прописать в Положении о Совете директоров либо Уставе общества).

К ежегодной компетенции Совета директоров корпорации относятся следующие вопросы:

- 1) созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров;
- 2) утверждение повестки дня общего собрания акционеров;
- 3) образование исполнительного органа корпорации и досрочное прекращение его полномочий;
- 4) рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;
- 5) утверждение внутренних документов корпорации, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено к компетенции общего собрания акционеров, а также к компетенции исполнительных органов корпорации и др.

Совет директоров может быть двух видов:

- унитарный;
- двухпалатный.

При *унитарном совете* внешние и внутренние директора наделяются сходными с юридической точки зрения полномочиями и вместе работают над принятием стратегических решений по вопросам корпорации (формулирование стратегических целей, назначение руководителей, информирование собственников и др.).

При *двухпалатном совете* функции надзора, закрепленные за внешними директорами, отделяются от управления (менеджеры).

Основной проблемой деятельности Совета директоров является то, насколько эффективно контролируется работа управляющих корпорации. Поэтому необходимо

оценивать деятельность Совета директоров с точки зрения преобладания в них независимых или внутренних директоров.

При двухпалатном Совете все члены контрольного органа являются внешними (независимыми) директорами.

При унитарном Совете, в случае превышения числа инсайдеров, происходит потеря Советом Директоров функции контроля и возникает ситуация, когда инсайдеры контролируют сами себя. К тому же при включении в Совет директоров корпорации внутренних управляющих возникает вопрос о независимости мнений отдельных членов. В данном случае возможно возникновение ситуации, когда мнения всех инсайдеров будут совпадать с мнением топ-менеджеров. В такой ситуации управляющие корпорации становятся неподконтрольными владельцам.

Однако и существование двухпалатного совета не гарантирует эффективности защиты аутсайдерами интересов владельцев корпорации, хотя и значительно снижает возможности исполнительной дирекции, что предотвращает злоупотребление властью.

Кроме периодических оперативных и тактических вопросов, Совету директоров необходимо принимать решения стратегически важных, долгосрочных проблемно-ориентированных задач, находящихся в приоритете у корпорации. Считаем, что у корпорации должны быть выделены и документально закреплены приоритетные направления ее дальнейшего развития, а также четко обозначены цели развития данных направлений на 7–10 лет вперед с ежегодной разбивкой в данном отрезке времени.

После постановки стратегических целей развития перспективных направлений корпорации необходимо разработать критерии достижения данных целей и установить «идеалы», т.е. те нормативные значения критериев, которые нужно достичь. «Идеалы» предлагаем установить в промежутках 2–3 лет. В результате получается стратегически выработанный план развития перспективных направлений корпорации.

Затем корпорация, осуществляющая свою реальную деятельность по намеченному плану, оценивает полученные результаты с установленными плановыми «идеалами», анализирует положительные и отрицательные стороны и по необходимости вносит корректировки в промежуточные периоды планирования.

На мой взгляд, в регламент одного заседания Совета директоров должны входить квартальные (17 %), стратегические (35 %), годовые (25 %) и прочие (23 %) вопросы. Средняя продолжительность заседания при этом составит 8 часов.

Исследования эффективности работы Советов директоров, начиная с 1970-х годов, опровергли существовавшую в 1950–1960 годах теорию [5], согласно которой Совет директоров действует в интересах собственников. Если внешние директора не

удовлетворены работой генерального директора, то свой протест они выражают не отставкой последнего, а собственной отставкой. Таким образом, происходит отбор внешних директоров, «подходящих» генеральному директору. Такое поведение внешних директоров объясняется «круговой порукой»: генеральные директора одной корпорации являются внешними директорами другой и наоборот.

Тем не менее существует еще ряд проблем, связанных с функционированием Совета директоров. Зачастую Совет, состоящий из профессиональных директоров с хорошей репутацией, воспринимает себя в большей степени как совещательный орган и мало вмешивается в деятельность менеджмента компании, не говоря уже о том, что контроль в этом случае осуществляется тоже формально.

Если члены Совета директоров одной корпорации одновременно являются менеджерами в другой и наоборот, как было отмечено выше, то интересы акционеров в большинстве случаев не соблюдаются. Кроме того, директора большинства российских корпораций, имеющие личную заинтересованность в обсуждаемых решениях, участвуют в их принятии и пользуются преимуществами, предоставляемыми их положением директора, тогда как в западных корпорациях такое поведение было бы грубым нарушением этики и, как следствие, закона. Данные проблемы могут быть решены закреплением соответствующих пунктов в Кодексе корпоративного управления.

Также одной из проблем в деятельности Совета директоров является разобщенность в самом Совете, в частности, директора, представляющие интересы разных групп собственников, могут вступать в конфликт между собой, осложняя тем самым работу корпорации в целом.

Прежде чем создавать новый Совет директоров или начинать совершенствовать деятельность уже существующего, собственники должны предварительно ответить на следующие вопросы:

1. Какую роль будет играть Совет директоров?

- Он может быть формальным и выполнять представительские функции, тогда его наличие обусловлено лишь требованиями законодательства, а задача сводится к тому, чтобы сообщать инвесторам, что компания соблюдает требования бирж и регулятора.
- Он может быть реально действующим органом, активно участвующим в стратегическом планировании, контроле и оценке рисков, оценке результатов деятельности топ-менеджеров, их мотивации, а также во взаимоотношениях с акционерами.

2. Кто должен входить в Совет директоров?

Здесь важно определить квалификационные требования к кандидатам, претендующим на должность члена Совета директоров.

3. Какова должна быть система взаимоотношений между собственниками, Советом директоров и менеджерами?

Необходимо разработать правила, процедуры и регламенты для встраивания Совета директоров в систему взаимоотношений между собственниками и менеджерами.

Рассмотрим процесс создания реально действующего Совета директоров по предложенному выше сценарию.

При формировании Совета директоров нужно определить оптимальное количество его членов. Если в состав Совета входят, например, 17 директоров, и каждый из них имеет свое мнение и желает его высказать, легко представить, сколько времени займет обсуждение только одного вопроса, и заседание в таком случае может стать бесконечным. Кроме того, наличие большого Совета директоров уменьшает вероятность принятия решения. Не стоит забывать и о стоимости Совета для акционеров. Даже если директора не получают вознаграждения, собственники несут административные затраты, а также зачастую попусту расходуется время менеджеров, которые, присутствуя на заседаниях, не всегда получают то, за чем пришли.

В международной практике наблюдается тенденция к сокращению численности советов. Так, большинство американских и британских компаний имеют 9–11 директоров.

В российской практике количественный состав Совета директоров определяется уставом общества или решением общего собрания акционеров, но не может быть менее чем 5 членов. Также корпорация, у которой число акционеров – владельцев голосующих акций корпорации – более 1000, должна иметь не менее 7 членов Совета; у которой более 10 000 акционеров – не менее 9 членов Совета директоров [8].

Следующий шаг – определить, кто должен входить в состав Совета. Обычно он состоит из представителей крупных акционеров, кредиторов и других заинтересованных лиц, менеджмента и независимых директоров. Самое важное на этом этапе – найти баланс их интересов.

Международная практика выработала свои стандарты. Так, Нью-Йоркская фондовая биржа обязывает компании иметь большинство независимых директоров, в том числе одного с финансовым образованием – для руководства комитетом по аудиту. Лондонская биржа и кодекс ФКЦБ России рекомендуют компаниям иметь не менее трех независимых членов Совета.

С институтом независимых директоров бизнес связывает следующие ожидания:

- привнесение нестандартного, свежего взгляда на текущую ситуацию и возможные направления развития компании;

- появление профессиональных аргументированных суждений, учитывающих интересы компании и всех акционеров.

Ключевой элемент корпоративного управления – это состав и процесс работы Совета директоров, который одновременно является весомым компонентом рейтинга корпоративного управления. Опыт показывает, что в российских компаниях этот механизм корпоративного управления развивается чрезвычайно медленно. Так, у 16 российских компаний, имеющих публичные рейтинги корпоративного управления, балл по компоненту «Структура и эффективность Совета директоров» в среднем составляет 5.3 (это самый низкий балл по всем компонентам рейтингов), тогда как среднее значение всего рейтинга корпоративного управления составляет 5.6.

По итогам проведенного исследования деятельности Советов директоров крупных и средних компаний было выявлено, что Совет директоров действует в 81 % случаев, при этом его роль в компаниях строится вокруг решения стратегических вопросов развития бизнеса, а также определения финансовой политики компании, проведением внутреннего контроля и аудита, вознаграждения топ-менеджмента компании.

Таким образом, для принятия стратегически важных решений необходимо эффективно организовать работу Совета директоров, т.к. именно он влияет на то, насколько компания будет успешна на рынке.

Основными рекомендациями могут служить следующие:

- обязательное включение в состав членов независимых директоров;
- выбор оптимального количества директоров;
- закрепление в Положении о Совете директоров квалификационных и профессиональных требований к председателю и членам совета;
- разработка системы мотивации членов Совета директоров, стимулирующих их к эффективной работе;
- проведение оценки эффективности деятельности членов Совета.

Поэтому, независимо от того, на каком этапе жизненного цикла находится корпорация, Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении подотчетности, прозрачности и легитимности корпорации.

Вначале под этим подразумевается работа с учредителем над определением концепции, миссии и целей корпорации и обеспечением подотчетности корпорации сообществу. По мере роста и развития корпорации, появления новых проектов, сотрудников, ресурсов, спонсоров и партнеров Совет директоров берет на себя большую ответственность за надзор за деятельностью корпорации и подотчетностью растущему кругу

заинтересованных лиц. Успех любой корпорации зависит от правильно подобранного состава Совета директоров и надлежащего выполнения членами Совета своих функций.

### Список литературы

1. Бандурин А.В. Деятельность корпораций: монография. – М.: БУКВИЦА, 1999. – 600 с.
2. Густей Е.М. Влияние искажения и потери информации на принятие стратегических решений//Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. // Труды X международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов (6 декабря 2012г.): в 3 т. – Н.Новгород: НГПУ им. К. Минина, 2012. – С.45-49.
3. Густей Е.М. Коммуникационная компонента на основных стадиях жизненного цикла корпорации // Реформирование системы управления на современном предприятии: сборник материалов XII Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА. – Пенза: РИО ПГСХА, 2012. – С.37-41.
4. Корпоративное управление: учебное пособие / под ред. Шихвердиева А.П. – Изд-во Академии Государственной службы при Главе Республики Коми, 2002. – 92с.
5. Корпоративноеуправление: вопросы практики и оценки российских компаний / под ред. А. В. Бухвалова. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2012. – 326 с.
6. Маслов А.Ю., Густей Е.М., Козлова Е.П. Особенности стратегического управления на промышленных предприятиях в современных условиях // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов: сборник статей VI Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГСХА. – Пенза: РИО ПГСХА, 2014. – С.84-90.
7. Об акционерных обществах: федер. закон от 25.12.1995 № 208-ФЗ: принят Государственной Думой 24 ноября 1995 года: по состоянию на 1 января 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа<http://www.consultant.ru/>.
8. Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели // Экспертно-аналитический доклад. – М., 2010.
9. Современная практика корпоративного управления в российских компаниях / под ред. А.А. Филатова и К.А. Кравченко. – М.: Альпина БизнесБукс, 2007. – 245 с.
10. Трифонов Ю.В., Летягина Е.Н., Танчук Р.С. Стратегии и подходы к развитию промышленных предприятий // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 12
11. Электронный ресурс: <http://forexaw.com/SiteMap/Search/s1> (дата обращения 19.03.2014).



**Рецензенты:**

Дмитриев М.Н., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики, финансов и статистики ФГБОУ ВПО Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета, г. Нижний Новгород;

Безаев И.И., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономической информатики ФГБОУ ВПО Нижегородской государственной сельскохозяйственной академии, г. Нижний Новгород.