

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 4 (28): С. 149–161.

Vestnik MIRBIS. 2021; 4 (28): 149–161.

Научная статья

УДК 65.014

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.4.16

### Трансформация роли советов директоров в российских корпорациях

**Лидия Николаевна Леванова<sup>1</sup>, Алла Владимировна Вавилина<sup>2,3</sup>, Татьяна Витальевна Комарова<sup>2,4</sup>**

<sup>1</sup> Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Саратов, Россия.

[levanovln1@mail.ru](mailto:levanovln1@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9736-3083>

<sup>2</sup> Российский университет дружбы народов (РУДН), Москва, Россия.

<sup>3</sup> [vavilina-av@rudn.ru](mailto:vavilina-av@rudn.ru), <https://orcid.org/0000-0003-4827-1056>

<sup>4</sup> [komarova-tv@rudn.ru](mailto:komarova-tv@rudn.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5101-5873>

**Аннотация.** В статье анализируются особенности становления и развития совета директоров в российских компаниях начиная с этапа формирования акционерных обществ в России. Являясь органом корпоративного управления, совет директоров прошел достаточно длительную трансформацию в рамках выполняемых им функций в связи с развитием корпоративных регуляторов в России и стремлением отечественных компаний внедрять наилучшие международные практики корпоративного управления. Авторы выделяют этап «формальных» советов директоров — этап соответствия законодательству РФ, этап стандартизации, на протяжении которого советы директоров развивались в рамках агентской концепции, внедряя независимых директоров и комитеты, повышая свою активность. А также этап сервисной роли советов, развивающийся в рамках ресурсной теории. Методологической базой исследования являются агентская теория корпоративного управления и ресурсная концепция фирмы. В соответствии с агентской теорией (agency theory) американских экономистов М. Дженсена и У. Меклинга [Jensen 1976] менеджеры (агенты) и собственники (принципалы) имеют разные цели по отношению к корпорации. Менеджеры выполняют предпринимательскую функцию, а собственники служат лишь поставщиками капитала, в результате конфликт интересов «агент-принципал» обусловлен серьезной угрозой, что менеджеры, не ощущая контроля со стороны акционеров, используют ресурсы компании в собственных целях. В результате собственники несут агентские издержки — потери, которые связаны с разделением прав собственности и контроля. Методологической базой сервисной роли совета директоров и формирования его интеллектуального капитала является ресурсная концепция фирмы (resource-based view), впервые сформулированная в 1984 г. Бегером Уэмерфельтом [Wernerfelt 1984] и развитая в рамках стратегического менеджмента в 1991 г. отцом ресурсной теории Джей Барни [Barney 1991]. В соответствии с теорией конкурентоспособность и прибыль фирмы зависит от качества, редкости и ценности ее ресурсов. А Дж. Барни определяет необходимость стратегического выбора для менеджмента фирмы в рамках определения, развития и внедрения ключевых ресурсов для максимизации прибыли. Соответственно, ресурсная концепция совета директоров рассматривает его как инструмент обеспечения организации такими ресурсами как информация, капитал и связи [Pfeffer 1978]. В работе применены методы анализа и синтеза. В качестве исходных данных для анализа используются статистические данные и результаты рейтингов российского института директоров (РИД); данные, характеризующие деятельность советов директоров ведущих российских корпораций с наивысшим НПКУ, взятые из годовых отчетов, статистические данные опросов PricewaterhouseCoopers и TopCompetence. Результатом исследования является заключение, что компании продолжают совершенствовать характеристики советов директоров в рамках агентской концепции, и этому способствуют инновации в законодательстве — Федеральный закон № 209-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "Об акционерных обществах"» от 19.07.2018, а также декларация о независимости, разработанная Московской Биржей. Авторами выделены качественные проблемы советов директоров: отсутствие диалога с менеджерами, пассивность, недостаточность опыта и необходимых компетенций, отсутствие командной деятельности. Доказан глобальный характер данных проблем и необходимость их решения в рамках ресурсной концепции и построения сбалансированного совета директоров в рамках компетентностной сбалансированности и поведенческой сбалансированности. Последняя

предполагает дружелюбность, доверительность, управленческую храбрость членов совета, информированность, командность, самообучаемость и самокритичность. Авторы предполагают необходимость дальнейших исследований в рамках применения компетентностного подхода к формированию и развития советов директоров, а также психологических инструментариев.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, совет директоров, агентская теория, ресурсная теория, независимые директора, компетентностный подход, оценка совета директоров.

**Для цитирования:** Леванова Л. Н. Трансформация роли советов директоров в российских корпорациях / Л. Н. Леванова, А. В. Вавилина. Т. В. Комарова. DOI 10.25634/MIRBIS.2021.4.16 // Вестник МИРБИС. 2021; 4(28): 149–161.

JEL: D22, D23, G34

Original article

### Transformation of the role of boards of directors in Russian corporations

Lidia N. Levanova<sup>1</sup>, Alla V. Vavilina<sup>2,3</sup>, Tatiana V. Komarova<sup>6,4</sup>

1 Saratov State University, Saratov, Russia. [levanova1@mail.ru](mailto:levanova1@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9736-3083>

2 RUDN University, Moscow, Russia.

3 [vavilina-av@rudn.ru](mailto:vavilina-av@rudn.ru), <https://orcid.org/0000-0003-4827-1056>

4 [komarova-tv@rudn.ru](mailto:komarova-tv@rudn.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5101-5873>

**Abstract.** The article analyzes the features of the formation and development of the board of directors in Russian companies starting from the stage of formation of joint-stock companies in Russia. As a corporate governance body, the board of directors has undergone a fairly lengthy transformation within the framework of its functions in connection with the development of corporate regulators in Russia and the desire of domestic companies to implement the best international corporate governance practices. The authors distinguish the stage of "formal" boards of directors - the stage of compliance with the legislation of the Russian Federation, the stage of standardization, during which the boards of directors developed within the framework of the agency concept, introducing independent directors and committees, increasing their activity. And also the stage of the service role of councils, which develops within the framework of the resource theory.

The methodological basis of the research is the agency theory of corporate governance and the firm's resource concept. According to the agency theory of American economists M. Jensen and W. Meckling [Jensen 1976], managers (agents) and owners (principals) have different goals in relation to the corporation. Managers perform an entrepreneurial function, and owners serve only as suppliers of capital, as a result, the conflict of interests "agent-principal" is caused by a serious threat that managers, not feeling control by shareholders, use the company's resources for their own purposes. As a result, owners incur agency costs – losses associated with the separation of ownership and control.

The methodological basis of the service role of the board of directors and the formation of its intellectual capital is the resource-based view of the firm, first formulated in 1984 by Beger Wernerfelt [Wernerfelt 1984] and developed within the framework of strategic management in 1991 by the father of resource theory, Jay Barney [Barney 1991]. According to the theory, the competitiveness and profit of a firm depends on the quality, rarity and value of its resources. And J. Barney defines the need for strategic choices for the management of the firm in the definition, development and implementation of key resources to maximize profits. Accordingly, the resource concept of the board of directors views it as a tool for providing the organization with resources such as information, capital and connections [Pfeffer 1978]

The methods of analysis and synthesis are used in the work. Statistical data and the results of ratings of the Russian Institute of Directors (RID) are used as the initial data for the analysis; data characterizing the activities of the boards of directors of leading Russian corporations with the highest NRCS, taken from annual reports, statistical data from the PricewaterhouseCoopers and TopCompetence surveys.

The result of the study is the conclusion that companies continue to improve the characteristics of boards of directors within the framework of the agency concept, and this is facilitated by innovations in legislation - Federal Law No. 209-FZ "On Amendments to the Federal Law "On Joint Stock Companies" dated 19.07.2018, as well as the declaration on independence, developed by the Moscow Exchange.

The authors highlighted the qualitative problems of boards of directors: lack of dialogue with managers, passivity, lack of experience and necessary competencies, lack of team activity. The global nature of these problems and the need to solve them within the framework of the resource concept and building a balanced board of directors

within the framework of competence balance and behavioral balance have been proved. The latter presupposes friendliness, trust, managerial courage of council members, awareness, command, self-learning and self-criticism. The authors suggest the need for further research in the framework of the competence-based approach to the formation and development of boards of directors, as well as psychological tools.

**Key words:** corporate governance, board of directors, agency theory, resource theory, independent directors, competence-based approach, board assessment.

**For citation:** Levanova L. N. Transformation of the role of boards of directors in Russian corporations.

L. N. Levanova, A. V. Vavilina, T. V. Komarova. DOI 10.25634/MIRBIS.2021.4.16. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 4(28): 149–161. (In Russ.).

JEL: D22, D23, G34

## Введение

В современных системах корпоративного управления российских компаний совет директоров является тем органом управления, который способен внести очень значительный вклад в обеспечение ее устойчивого развития. В связи с этим достаточное количество российских публикаций уже посвящено исследованиям функций совета директоров, проблемам соблюдения действующего законодательства относительно деятельности данного органа, соответствию стандартам наилучшей международной практики корпоративного управления, а также рекомендациям Кодекса корпоративного управления, принятым в апреле 2014 года Банком России.

Современное развитие российских корпораций и их советов директоров достигло уже такого уровня, что требует проведения исследований с других точек зрения. Оказывается, что при формально одинаковом объеме соблюдаемых рекомендаций передовой практики корпоративного управления один совет может работать эффективно, а другой — нет.

В результате эффективность систем корпоративного управления зависит не от простого соответствия, зачастую, количественным требованиям корпоративных регуляторов, а от формирования индивидуальных механизмов взаимодействия высших органов управления на новом качественном уровне. Нерешенными во многих корпорациях остаются вопросы эффективности советов директоров и их комитетов, эффективного взаимодействия совета с членами правления, вопросы информационного вакуума членов совета. А командную работу совета директоров вообще можно пока считать экзотикой в российской системе управления.

Целью данной статьи является определение

особенностей становления и развития советов директоров как органа корпоративного управления в российских корпорациях, а также выработка рекомендаций по решению проблем их дальнейшего функционирования.

Сначала мы рассмотрим этапы становления советов директоров и особенности каждого из них, учитывая изменения нормативно-законодательной и рекомендательной базы формирования и функционирования советов директоров в российских компаниях. Далее определим круг проблем, неразрешаемых в рамках нормативно-законодательного регулирования и требующих особых подходов к решению, в частности, ресурсной концепции, компетентностной и поведенческой сбалансированности. Определим направления дальнейших исследований, необходимых для повышения эффективности деятельности совета директоров в России.

## Результаты

Этапы становления совета директоров в российских компаниях

В развитии совета директоров как органа корпоративного управления в российских компаниях, на наш взгляд, можно выделить три этапа. Первый этап зародился во времена приватизации государственных предприятий и появления акционерных обществ, деятельность которых регулировал Федеральный закон N 208-ФЗ «Об акционерных обществах»<sup>6</sup>.

В рамках Закона было сформулировано общее предназначение совета директоров как органа управления высшего уровня, были определены компетенции совета и необходимое условие его формирования в организациях с количеством акционеров больше пятидесяти. Но в силу развития в России модели «инсайдерского капитализма»

в отечественных компаниях сложился формальный совет директоров [Леванова 2017, 99], в лучшем случае утверждавший внутренние документы корпорации, финансовые отчеты и вознаграждения собственных членов и менеджеров.

В то время большинство ОАО, будучи по форме открытыми, по своей сути не являлись публичными, и совет директоров в них часто представлял собой некий симбиоз общего собрания акционеров и коллегиального исполнительного органа, поскольку входили в него крупнейшие акционеры, занимающие должности генерального директора и его заместителей. Зависимость совета директоров от крупного собственника приводила к аморфности механизмов корпоративного управления, так как решением совета директоров нередко оформлялись решения крупнейших акционеров, а состав совета отражал структуру капитала. Так как члены совета директоров являлись представителями или проводниками определенных групп, то соответственно данный орган корпоративного управления не выполнял свою основную задачу по обеспечению баланса интересов акционеров и иных стейкхолдеров.

Критериями выдвижения в совет была аффилированность с мажоритарным акционером и близость к власти. Перефразируя ответы западных практиков на вопрос о сущности совета: «Совет директоров? Это десять друзей руководителя, одна женщина и один чернокожий!» [Гэррэтт 2008], можно охарактеризовать совет 90-х: «Совет директоров? Это десять друзей руководителя, один представитель власти и один родственник!» В результате обсуждение вопросов долгосрочной стратегии, факторов устойчивого развития, занимало минимальное количество времени, а в большинстве случаев отсутствовало. А вопросы оценки эффективности собственной деятельности вообще были экзотикой, что привело к появлению ряда работ, посвященных подобным проблемам. Так, Ткаченко И. Н. предлагает критерии оценки эффективности деятельности членов совета директоров, исследует вопросы обеспечения компетентности членов совета директоров, их независимости, профессионального уровня [Ткаченко 2005].

В 2002 году вышло распоряжение ФКРЦБ № 421/р «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения», что заложило начало второго этапа формирования советов дирек-

торов. Рекомендации познакомили российских бизнесменов с основами «Принципов корпоративного управления» ОЭСР и с положениями «лучшей практики корпоративного управления». И крупные российские компании, имевшие цель привлечь иностранных инвесторов, стали разрабатывать собственные кодексы корпоративного поведения, заведомо декларируя свою причастность к международным стандартам. В состав советов стали входить независимые директора, а в структуру — комитеты.

Внедрение данных институтов продолжилось в большей степени после выхода 13 февраля 2014 года Кодекса корпоративного управления<sup>1</sup>. В отличие от предыдущего документа данный Кодекс в большей степени ориентирован на российские реалии, он содержит практические рекомендации, направленные на разрешение корпоративных конфликтов, и особую роль уделяет формированию и деятельности совета директоров.

Второй этап — это этап стандартизации советов директоров или, по мнению Дуляк Ю. И., этап имиджевой его роли [Дуляк 2015]. И на этом этапе совет директоров развивается в соответствии с агентской теорией корпоративного управления американских экономистов М. Дженсена и У. Меклинга [Jensen 1976]. Авторы предложили понятие агентских издержек, которые появляются у акционеров компаний вследствие несоответствия их интересов и интересов менеджеров (агентов) по отношению к компании. Соответственно, для минимизации потерь, связанных с разделением прав собственности и контроля формируется совет директоров. Следовательно, агентская концепция совета директоров выдвигает на первый план его контрольную функцию.

В соответствии с п. 3 статьи 97 Гражданского кодекса РФ<sup>2</sup> в публичных акционерных обществах совет директоров является обязательным коллегиальным органом управления. Но исследования свидетельствуют, что даже в непубличных организациях, в которых законом не предусмотрен совет директоров, наметились тенденции по его формированию, так в 57 % анализируемых Вербицким В. К. непубличных организациях созданы

1 О Кодексе корпоративного управления : письмо Банка России N 06-52/2463 от 10 апреля 2014 г. // СПС КонсультантПлюс.

2 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2019) : Федеральный закон № 51-ФЗ : принят Государственной Думой 21 октября 1994 года : // СПС КонсультантПлюс.

советы директоров с различными сроками действия [Вербицкий 2016].

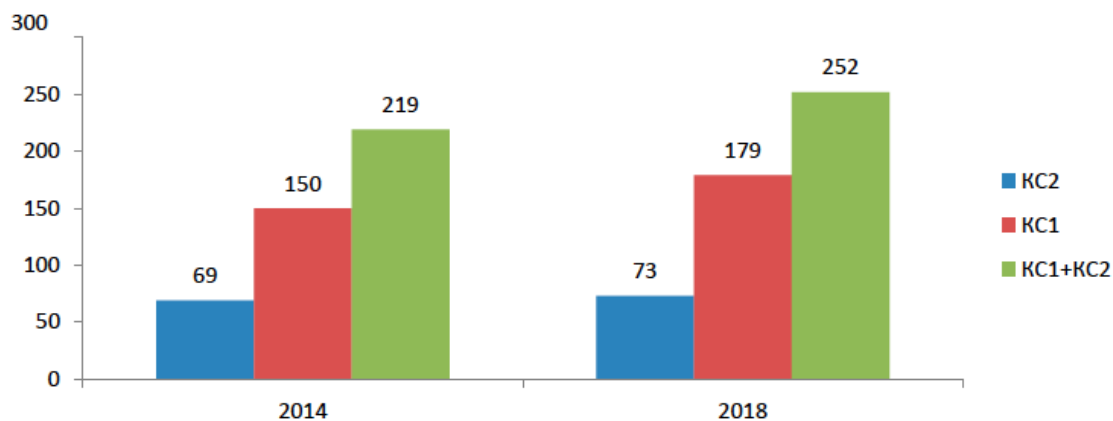
Российский Кодекс корпоративного управления рекомендует формировать советы директоров частично из независимых директоров. С одной стороны работа данных директоров должна способствовать усилению контроля менеджеров и уменьшению агентских издержек, а с другой стороны стратегические решения совета должны быть более объективными и беспристрастными и направлены на удовлетворение интересов всех заинтересованных экономических субъектов корпорации, что отражает сущность «концепции стейкхолдеров» [Freeman 1984].

Исходя из периодических исследований Рос-

сийского института директоров, в 2014 году в 75 % компаний выборки присутствовал хотя бы один независимый директор. Причем только почти 30 % компаний удовлетворяло п. 2.4.3 Кодекса корпоративного управления, в соответствии с которым доля независимых директоров в совете должна быть не менее 1/3<sup>3</sup>.

Начиная с 2014 года, наблюдается количественный рост данного вида директоров, о чем свидетельствуют исследования составов советов компаний 1-го и 2-го уровня листинга (рисунок 1).

3 Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004–2014 гг. / РИД. Москва, 2015. 88 с. С. 59. URL: [http://rid.ru/wp-content/uploads/2016/05/2015\\_Исследование-РИД-2004-2014\\_итог.pdf](http://rid.ru/wp-content/uploads/2016/05/2015_Исследование-РИД-2004-2014_итог.pdf). Доступ свободный.



**Рис.1.** Общее количество независимых директоров в советах директоров компаний — эмитентов, чел.  
Источник: рисунок авторов по данным [Артюшова 2018]

Что касается доли независимых директоров, то исходя из обзора практики корпоративного управления в российских публичных обществах 2017 года, проводимого Банком России, 77 % компаний 1-го уровня листинга соответствуют требованиям п. 2.4.3 Кодекса, а 2-го уровня листинга — только 25 % компаний<sup>4</sup>.

Большой инновацией для российского бизнеса стала рекомендация Кодекса избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора. И по результатам исследований Банка России только в 7 (23 %) из 72 организаций председатель совета директоров — независимый, а в 9 (12,5 %) организаций существует старший неза-

висимый директор<sup>5</sup>. Но по сравнению с 2016 годом количество организаций, соблюдающих данный принцип, увеличилась на 6 %.

Заметим, что развитие советов директоров в рамках агентской теории осуществляется посредством инноваций в законодательстве. Так, 19 июля 2018 года был принят Федеральный закон № 209-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "Об акционерных обществах"», закрепляющий ряд рекомендаций Кодекса корпоративного управления на законодательном уровне, которые совету директоров определяют ключевую роль в корпоративном управлении. В частности, Закон наделяет совет директоров правом включать в повестку дня общего собрания акционеров вопросы и (или) кандидатов в список кандидатур для голосования по выборам в соответствующий орган общества по своему усмотрению. Данная новация должна улучшить композицию совета

4 Обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2017 г. / ЦБР. Москва, 2018. 60 с. С. 29. URL: [https://corpshark.ru/wp-content/uploads/2018/12/CBR\\_Report\\_CG\\_2017\\_Corpshark.pdf](https://corpshark.ru/wp-content/uploads/2018/12/CBR_Report_CG_2017_Corpshark.pdf). Доступ свободный.

5 Там же. С. 30.

директоров в части п. 2.4.3. и п. 2.5.1 Кодекса.

А разрешению проблемы фактической независимости формально признанных независимых директоров на наш взгляд должна способствовать разработанная Московской Биржей на основе зарубежного опыта декларация кандидата/члена совета директоров, признанного независимым [Артюшова 2018]. Так, например, в Гонконге, Индии, Израиле, Турции распространено обязательное подписание декларации независимого директора всеми независимыми директорами.

Декларация предусматривает обязательства директора представлять интересы всех акционеров и общества несмотря на наличие формального критерия/критериев связанности, сообщать совету директоров о возможном появлении иных критериев связанности, возникновении конфликта интересов и другие этические моменты. Таким образом, подписав декларацию, директор выражает собственное мнение по вопросу своего независимого статуса, а также свое согласие на избрание в качестве независимого директора.

Также Кодекс призывает корпорации формировать в рамках структур советов комитеты, направленные на более тщательную проработку вопросов, что позволит более эффективно выполнять контрольную, мотивационную и стратегическую функции. Анализ советов директоров ПАО «Газпром», ПАО «Роснефть», ПАО «НОВАТЭК», ПАО «Башнефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», ПАО «Норникель», ПАО «Уралкалий», ПАО «МТС», ПАО «Мегафон», ПАО «Русал» и ряда других ведущих российских корпораций выявил, что комитет по аудиту имеется в 100 %, комитет по кадрам и вознаграждениям — в 95 %, а комитет по стратегиям — в 68 % организаций [Жуков 2017]. Непубличные компании тоже не стали исключением, в них также замечено формирование как комитетов по аудиту, так и по стратегии и кадрам и вознаграждениям [Вербицкий 2016].

Стабилизируется за последнее время число заседаний в год: не менее шести заседаний [Кузнецов 2018, 69], что соответствует требованиям Кодекса, а также наблюдается рост кворума. Исходя из анализа годовых отчетов, размещенных на корпоративных сайтах, публичных корпораций «ТрансКонтейнер», АФК «Система», «АПРОСА» и «Аэрофлот», имеющих наивысший национальный рейтинг корпоративного управления 7+ и 8, можно заключить, что средний кворум заседаний

советов директоров данных компаний составляет 94 %, что является достаточно высоким показателем.

### Обсуждения

#### Проблемы функционирования совета директоров на современном этапе

Но как показывают опросы PricewaterhouseCoopers положительная динамика количественных показателей деятельности советов, не исключает качественных проблем. Одна из них — отсутствие плодотворного диалога с менеджерами по поводу их преемственности и мотивации, а также обеспечения эффективного функционирования системы управления рисками: более половины из ста опрошенных компаний обозначили данную проблему<sup>1</sup>.

Также нерешенной остается проблема отсутствия командной деятельности совета директоров, которая не позволяет им оперативно преодолевать трудности, с которыми сталкиваются их компании. Только 67 % опрошенных директоров, считают, что их советы являются эффективными в данном аспекте (рисунок 2).

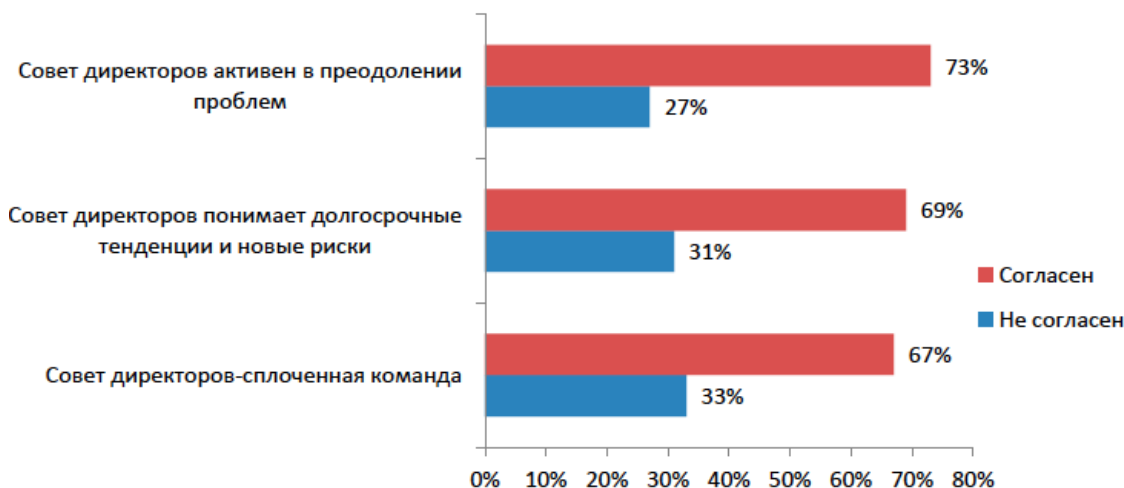
Зачастую директора ведут себя достаточно пассивно, соглашаясь с представленной менеджментом позицией и присоединяясь к позиции своих коллег в совете — 40 % директоров указали на данную проблему. 56 % директоров не хотят критиковать авторитетных менеджеров из-за отсутствия времени на проработку информации. Другими причинами пассивности являются недостаточность опыта и знаний. В результате в 30 % компаний дискуссия заменяется на монолог доминирующего члена совета.

Глобализм выявленных проблем подтверждают громкие корпоративные скандалы в 2001–2002 годах в Enron, WorldCom, Tyco, Adelphia, Ahold. Их причинами являются ограничения формального соответствия корпоративным стандартам [Гэррэт 2008], а также безучастность, несбалансированность советов директоров и недостаточная их глубина [Argenty 1976].

Можно предположить, что данные недостатки могут быть сглажены развитием советов директоров в рамках ресурсной концепции фирмы (resource-basedview) [Wernerfelt 1984], в соответ-

<sup>1</sup> Директора и топ-менеджеры: союзники или соперники? : Опрос членов советов директоров российских компаний — 2017 / PwC, 2017. 40 с. URL: <https://www.pwc.ru/ru/services/corporate-governance/publications/russian-boards-survey-2017.html>. Доступ свободный.

ствии с которой конкурентоспособность и прибыль фирмы зависит от качества, редкости и ценности ее ресурсов. А ресурсная концепция совета директоров рассматривает его как инструмент обеспечения организации информацией, капиталом и связями [Pfeffer 1978].



**Рис. 2.** Самооценка членов совета директоров российских компаний  
Источник: рисунок авторов по данным: Директора и топ-менеджеры: союзники или соперники? : Опрос членов советов директоров российских компаний — 2017 / PwC, 2017. 40 с. С. 22. URL: <https://www.pwc.ru/ru/services/corporate-governance/publications/russian-boards-survey-2017.html>. Доступ свободный.

Соответственно, на третьем этапе развития члена совета директоров) и социальный капитал советов на первый план выходят элементы его (репутация, связи с другими организациями, интеллектуального капитала: человеческий капитал (профессиональные и отраслевые знания, управленческий опыт и опыт в рамках работы в других компаниях) [Березинец 2017].



**Рис. 3.** Структура компетенций членов совета директоров в российских компаниях  
Источник: рисунок авторов по данным [Кузнецов 2019]

По поводу требований к человеческому капиталу уже развернулась дискуссия. Так Медведева М. В. считает, что в составе совета должны быть представлены навыки, отсутствующие у руководства компании [Медведева 2017]. По мнению Масик В. А., сбалансированный совет — это совет с экономистом — специалистом по стратегическому планированию, представителем банка, юристом, отраслевым специалистом, а также ИТ-специалистом [Масик 2019]. Данные требования уже реализуются на практике в крупнейших 100 российских компаниях по капитализации (рисунок 3).

### Рекомендации

С результатами опроса коррелируют преобладающие компетенции членов советов директоров ряда компаний с высоким уровнем корпоративного управления. Так, в ПАО «АЛРОСА» 53 % директоров имеют компетенцию «управление персоналом», 60 % — «управление рисками», а 93% директоров компетентны в области финансов и разработки стратегии. В ПАО «РусГидро» и ПАО «ТрансКонтейнер» 54 % и 35 % директоров, соответственно, имеют отраслевые компетенции и более половины состава компетентны в области финансов. Заметим, что для большинства членов директоров характерна комбинация различных компетенций, так ряд директоров в ПАО «РусГидро» имеют знания по мировой экономике.

Формированию компетентной сбалансированности совета поможет профессиональный стандарт «Профессиональный директор — член коллегиального органа управления и контроля (совета директоров, ревизионной комиссии коммерческой организации)», проект которого, уже подготовлен Минтрудом России<sup>1</sup>. В основе данно-

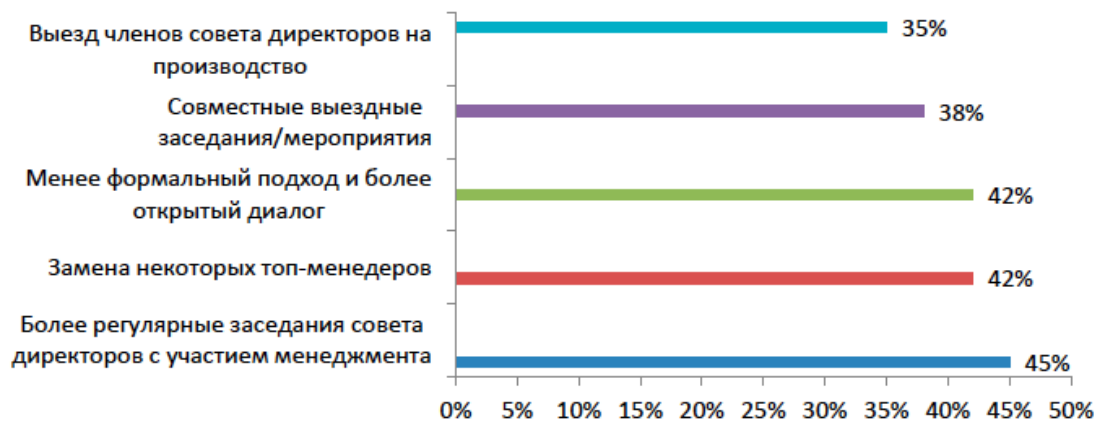
го профессионального стандарта как раз и положен критерий дополнительных компетенций, отличных от тех которыми обладают генеральный директор и члены правления.

Но поведенческую сбалансированность, проявляющуюся в процессе заседаний, должны обеспечить такие свойства совета, как дружелюбность, доверительность, управленческая храбрость, информированность, командность, самообучаемость и самокритичность.

Совет должен приобрести путем открытого диалога роль доверенного советника, наставника членов правления и генерального директора. Эту необходимость указали сами директора в опросе Pricewaterhouse Coopers (рисунок 4). И в результате открытого диалога совет должен принимать решения не количественным большинством, а приходить к консенсусу — качественному показателю принятия решений.

директор — член коллегиального органа управления и контроля (совета директоров, наблюдательного совета, ревизионной комиссии) коммерческой организации : проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ : подготовлен Минтрудом России 26.02.2018 // СПС КнсультантПлюс.

1 Об утверждении профессионального стандарта "Профессиональный



**Рис. 4.** Направления повышения эффективности взаимодействия членов совета директоров с менеджерами  
 Источник: рисунок авторов по данным: Директора и топ-менеджеры: союзники или соперники? : Опрос членов советов директоров российских компаний — 2017 / PwC, 2017. 40 с. С 22. URL: <https://www.pwc.ru/ru/services/corporate-governance/publications/russian-boards-survey-2017.html>. Доступ свободный.

В доверительном совете с участниками, обладающими управленческой храбростью [Медведева 2017] не может быть места страха возможной негативной реакции на заданные вопросы или замечания. Инструментом для реализации управленческой храбрости может быть список контрольных вопросов (check-list) [Беликов 2015], задаваемых менеджерам в процессе обсуждения. Данный список может включать вопросы относи-

тельно того, как менеджмент компании пришел к предлагаемым для утверждения советом планам, какие альтернативы рассматривал, на какие расчеты опирался, вопросы о наличии у менеджмента плана действий на случай, если ситуация резко ухудшится. В обеспечении данной информации может помочь корпоративный секретариат.

Для реализации командности, члены совета должны владеть технологиями принятия группо-



вого решения, выбор которой определяется целью и уровнем обсуждения (таблица 3).

Таблица 3. Классификация технологий принятия группового решения

Технологии	Цель	Уровень обсуждения
Групповое интервью	Сбор разнообразных индивидуальных мнений членов группы по конкретному вопросу или сложившейся ситуации, их всесторонняя оценка	Комитеты совета директоров
Мозговой штурм	Продуцирование идей и свободный поиск новых решений проблемы, который может эффективно протекать в групповых формах.	Комитеты совета директоров Совет директоров
Групповая дискуссия	Групповое обсуждение, позволяющее не только выявить весь спектр мнений членов группы и возможные пути решения, но и найти общее групповое решение проблемы	Совет директоров

Источник: таблица составлена авторами по данным [Суховершина 2013]

Для реализации управленческой храбрости при применении групповых технологий организаторы: председатели комитетов и совета должны обеспечить психологический комфорт и доброжелательную атмосферу заседаний, позволяющую выслушивать каждое мнение. Отсутствие критики, прерывания и перебивания может активизировать творческие возможности члена совета [Суховершина 2013].

Одним из необходимых свойств поведенческой сбалансированности является его самообучаемость, формируемая на базе модели самообучающегося совета директоров Боба Гэррэтта [Гэррэтт 2008]. В соответствии с моделью принятие решений происходит в рамках циклов: «политика — стратегия — тактика», в рамках которой осуществляется политический анализ и вырабатывается способность к предвидению, разрабатывается стратегия, реализующаяся на тактическом уровне. Эффективность реализации стратегии проверяется как посредством контроля менеджеров с помощью ключевых показателей деятельности, так и с помощью оценки собственной деятельности совета.

Инструменты и методы оценки совета директоров освящены уже в ряде работ [Пышкин 2017; Кузнецов 2019]. На наш взгляд, для мотивирования членов совета к самообучению необходимо связать результаты их оценки и размер вознаграждений. Для этого можно в формулу расчета годового размера вознаграждения члена совета директоров включить корректирующий множитель  $k$ , рассчитанный на базе баллов, полученных в результате оценки и отраженных в карте индивидуальной оценки членов совета (рисунок 5) и процента, корректирующего годовое вознаграждение (таблица 4).

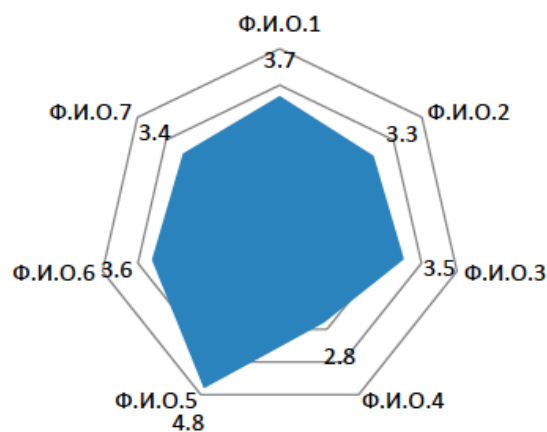


Рис. 5. Карта индивидуальной оценки членов совета директоров  
Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Таблица 4. **Корректирующие коэффициенты размеров вознаграждения членов совета директоров исходя из результатов самооценки**

Баллы	Процент, корректирующий годовое вознаграждение (%)
0–1	0 (то есть вознаграждение не выплачивается, а компенсируются только расходы члена Совета)
1,1–2	20
2,1–3	50
3,1–3,5	60
3,5–4	70
4,1–4,5	80
4,6–4,9	90
5	100

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

Тогда формулу годового вознаграждения члена совета директоров, например, применяемую в ПАО «Интер ПАО ЕЭС»<sup>2</sup> можно преобразовать с

2 Положение о выплате членам Совета директоров

учетом корректирующего коэффициента:

$$B_{\text{год}} = \left( \frac{B \times (0,7 \times \frac{p}{l} + 0,3 \times \frac{g}{m}) \times t}{12} \right) \times k \quad (1)$$

где  $B$  — базовая часть вознаграждения, разрабатываемая комитетом по номинациям и кадрам;  $p$  — количество очных и заочных заседаний совета директоров, в которых принимал участие член совета директоров;  $l$  — суммарное количество очных и заочных заседаний совета директоров за год;  $g$  — количество очных заседаний, в которых принимал участие член совета директоров;  $m$  — количество очных заседаний совета директоров, проводимых за год;  $t$  — количество полных календарных месяцев исполнения полномочий члена совета директоров с момента избрания и до даты прекращения;  $k$  — процент, корректирующий годовое вознаграждение в зависимости от баллов, полученных из карты индивидуальной оценки.

Таким образом, если значение карты индивидуальной оценки члена совета «Ф.И.О.4» равно 2,8, тогда он получит всего лишь 50 % годового вознаграждения с учетом показателей личного присутствия на заседаниях.

### Заключение

Таким образом, сбалансированность совета необходимо формировать не только в рамках

развития его человеческого капитала, но и в рамках поведенческих характеристик: дружелюбности, управленческой храбрости, самокритичности, самообучаемости, командности. Данные направления развития можно реализовывать в рамках применения компетентностного подхода к управлению человеческими ресурсами, впервые представленном Дэвидом Макклелландом в 1973 г. Заметим, что компетентностный подход имеет уже достаточно обширное применение в вопросах найма, оценки, аттестации, обучения и развития персонала, в том числе и высшего звена управления. Но применительно к совету директоров данные наработки отсутствуют, или имеются единичные рекомендации. Соответственно, актуальным является разработка данного подхода к решению глобальных проблем деятельности советов директоров, с учетом их специфики. Ведь члены советов — это «штучный товар», который требует индивидуального подхода, как при отборе, так и при оценке, и даже при обучении.

Кроме того, в решении проблем психологической совместимости и командности советов директоров может быть полезен инструментальный типологии индикации личности Майерс — Бриггс, интегральная модель «Большая пятерка», типология характеров К. Леонгарда, социальная типология характеров Э. Фрома. Но специфика применения данных инструментов к советам требует отдельного изучения, как со стороны управленческих аспектов, так и со стороны психологической науки.

ПАО «Интер ПАО ЕЭС» вознаграждений и компенсаций.

Москва, 2017. 5 с. URL: [https://www.interrao.ru/upload/docs/Renumeration\\_SD\\_09062017.pdf](https://www.interrao.ru/upload/docs/Renumeration_SD_09062017.pdf). Доступ свободный.

### Список источников

1. Артюшова 2018 — *Артюшова Е. А.* Итоги реформы листинга: достижения, тренды, направления совершенствования корпоративного управления // *Акционерное общество: вопросы корпоративного управления.* 2018; 12: (51–58). ISSN 1726-9059.
2. Беликов 2015 — *Беликов И. В.* Как повысить эффективность работы совета директоров: рекомендации членам советов // *Акционерное общество: вопросы корпоративного управления.* 2015; 4: 68–80. ISSN 1726-9059.
3. Березинец 2017 — *Березинец И. В.* Интеллектуальный капитал совета директоров: динамический подход к определению и структуре / И. В. Березинец, Т. А. Гаранина, Ю. Б. Ильина DOI: 10.21638/11701/srbu18.2017.305 // *Российский журнал менеджмента = Russian Management Journal.* 2017; 15(3): 357–382.
4. Вербицкий 2016 — *Вербицкий В. К.* Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях: иное корпоративное управление // *Акционерное общество: вопросы корпоративного управления.* 2016; 12: 56–64. ISSN 1726-9059.
5. Гэррэтт 2008 — *Гэррэтт Б.* Рыба гниет с головы. Как предотвратить кризис развития компании внедрением новых стандартов корпоративного управления / Б. Гэррэтт ; [перевод с английского]. Москва : Эксмо, 2008. 296 с. ISBN 978-5-699-22834-8.
6. Дуляк 2015 — *Дуляк Ю. И.* Влияние состава и структуры совета директоров на эффективность деятельности российских компаний : автореферат

- диссертации ... кандидата экономических наук. Москва, 2015. 33 с.
7. Жуков 2017 — Жуков О. А. Организация взаимодействия совета директоров и правления // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2017; 5: 41–47. ISSN 1726-9059.
  8. Кузнецов 2019 — Кузнецов М. Е. Национальный индекс корпоративного управления / М. Е. Кузнецов, М. И. Никишова, В. В. Соловьева // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2019; 3: 68–71. ISSN 1726-9059.
  9. Леванова 2017 — Леванова Л. Н. Развитие системы корпоративного управления в России : [монография]. Саратов : Амирит, 2017. 312 с. ISBN 978-5-6040143-2-5.
  10. Масик 2019 — Масик В. А. Кадры и вознаграждения для членов совета директоров // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2019; 2: 24–29. ISSN 1726-9059.
  11. Медведева 2017 — Медведева М. В. Работа органов управления компании в изменяющихся условиях // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2017; 9: 41–46. ISSN 1726-9059.
  12. Пышкин 2017 — Пышкин А. Положение о проведении оценки деятельности Совета директоров, Комитетов Совета директоров, членов Совета директоров и Корпоративного секретаря // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2017; 7: 57–68. ISSN 1726-9059.
  13. Суховершина 2013 — Суховершина Ю. В. Как организовать групповое обсуждение на заседании совета директоров: несколько рекомендаций // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2013; 7: 86. ISSN 1726-9059.
  14. Ткаченко 2005 — Ткаченко И. Н. Профессиональный совет директоров как фактор эффективности и качества корпоративного управления в компании // Экономика региона = Economy of region. 2005; 2: 93–102. ISSN 2072-6414, eISSN 2411-1406.
  15. Argenty 1976 — Argenty J. Corporate Collapse: Causes and Symptoms / John Argenty. New York : McGraw-Hill Book Co. Ltd., 1976. 193 p. ISBN 978-0470151112.
  16. Jensen 1976 — Jensen M. C. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure / M. C. Jensen, W. H. Meckling. DOI 10.1016/0304-405X(76)90026-X // Journal of Financial Economics. 1976; 3(4): 305–360.
  17. Freeman 1984 — Freeman E. R. Strategic Management: A stakeholder approach. Harpercollins College Div., 1984. 276 p. ISBN 978-0273019138.
  18. Pfeffer 1978 — Pfeffer J. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective / J. Pfeffer, G. R. Salancik. Harper&Row : N. Y., 1978. ISBN 978-0804747899.
  19. Vavilina 2019 — Vavilina A. V. Development of the Assessment Procedure for Evaluating the Board of Directors in the Russian Corporate Governance System / A. V. Vavilina, Tkachenko I. N., Levanova L. N. // Conference paper (2019 International Conference on Creative Economics (ICCE 2019) Russia, Moscow, Advances in Economics and Management June, 2019, Vol. 2 P. 36–49. ISSN 2617-7102.
  20. Wernerfelt 1984 — Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm / Birger Wernerfelt. DOI 10.1002/smj.4250050207 // Management Journal. 1984; 5(2): 171–180.

### References

1. Artyushova E. A. Itogi reformy listinga: dostizheniya, trendy, napravleniya sovershenstvaniya korporativnogo upravleniya [Results of the listing reform: achievements, trends, directions of improving corporate governance]. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [Joint-stock company: corporate governance issues]. 2018; 12: (51–58). ISSN 1726-9059 (in Russ.).
2. Belikov I. V. Kak povysit' effektivnost' raboty soveta direktorov: rekomendatsii chlenam sovetov [How to improve the efficiency of the board of directors: recommendations to council members]. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [Joint-stock company: corporate governance issues]. 2015; 4: 68–80. ISSN 1726-9059 (in Russ.).
3. Berezinets I. V. Intellektual'nyy kapital soveta direktorov: dinamicheskii podkhod k opredeleniyu i strukture [Intellectual capital of the board of directors: a dynamic approach to definition and structure]. I. V. Berezinets, T. A. Garanina, Yu. B. Ilyina DOI 10.21638/11701/spbu18.2017.305. *Russian Management Journal*. 2017; 15 (3): 357–382 (in Russ.).
4. Verbitsky V. K. Korporativnoye upravleniye v srednikh rossiyskikh nepublichnykh kompaniyakh: inoye korporativnoye upravleniye [Corporate governance in medium-sized Russian non-public companies: other corporate governance]. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [Joint-stock company: corporate governance issues]. 2016; 12: 56–64. ISSN 1726-9059 (in Russ.).

5. Garratt B. Ryba gnijet s golovy. Kak predotvratit' krizis razvitiya kompanii vnedreniyem novykh standartov korporativnogo upravleniya [The fish rots from the head. How to prevent the crisis of company development by introducing new corporate governance standards]. B. Garratt ; [translation from English]. Moscow : Eksmo Publ., 2008. 296 p. ISBN 978-5-699-22834-8 (in Russ.).
6. Dulyak Yu. I. Vliyaniye sostava i struktury soveta direktorov na effektivnost' deyatel'nosti rossiyskikh kompaniy [Influence of the composition and structure of the board of directors on the efficiency of Russian companies] : abstract of thesis ... candidate of economic sciences. Moscow, 2015. 33 p. (in Russ.).
7. Zhukov O. A. Organizatsiya vzaimodeystviya soveta direktorov i pravleniya [Organization of interaction between the board of directors and the management board]. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [Joint-stock company: corporate governance issues]. 2017; 5: 41–47. ISSN 1726-9059 (in Russ.).
8. Kuznetsov M. E. Natsional'nyy indeks korporativnogo upravleniya [National index of corporate governance]. M. E. Kuznetsov, M. I. Nikishova, V. V. Solovieva. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [Joint-stock company: corporate governance issues]. 2019; 3: 68–71. ISSN 1726-9059 (in Russ.).
9. Levanova L. N. Razvitiye sistemy korporativnogo upravleniya v Rossii [Development of the corporate governance system in Russia]. Saratov : Amirit Publ., 2017. 312 p. ISBN 978-5-6040143-2-5 (in Russ.).
10. Masik V. A. Kadry i voznagrazhdeniya dlya chlenov soveta direktorov [Personnel and remuneration for members of the board of directors]. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [Joint-stock company: corporate governance issues]. 2019; 2: 24–29. ISSN 1726-9059 (in Russ.).
11. Medvedeva M. V. Rabota organov upravleniya kompanii v izmenyayushchikhsya usloviyakh [The work of the company's management bodies in a changing environment]. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [Joint-stock company: corporate governance issues]. 2017; 9: 41–46. ISSN 1726-9059 (in Russ.).
12. Pyshkin A. Polozheniye o provedenii otsenki deyatel'nosti Soveta direktorov, Komitetov Soveta direktorov, chlenov Soveta direktorov i Korporativnogo sekretarya [Regulations on assessing the performance of the Board of Directors, Committees of the Board of Directors, members of the Board of Directors and the Corporate Secretary]. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [Joint-stock company: corporate governance issues]. 2017; 7: 57–68. ISSN 1726-9059 (in Russ.).
13. Sukhovshina Yu. V. Kak organizovat' gruppovoye obsuzhdeniye na zasedanii soveta direktorov: neskol'ko rekomendatsiy [How to organize a group discussion at a meeting of the board of directors: several recommendations]. *Aktsionernoye obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [Joint-stock company: corporate governance issues]. 2013; 7: 86. ISSN 1726-9059 (in Russ.).
14. Tkachenko I. N. Professional'nyy sovet direktorov kak faktor effektivnosti i kachestva korporativnogo upravleniya v kompanii [Professional board of directors as a factor of efficiency and quality of corporate governance in a company]. *Economy of Region*. 2005; 2: 93–102. ISSN 2072-6414, eISSN 2411-1406 (in Russ.).
15. Argenty J. *Corporate Collapse: Causes and Symptoms*. John Argenty. Ney York : McGraw-Hill Book Co. Ltd., 1976. 193 p. ISBN 978-0470151112.
16. Jensen M. C. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. M. C. Jensen, W. H. Meckling. DOI 10.1016/0304-405X(76)90026-X. *Journal of Financial Economics*. 1976; 3(4): 305–360.
17. Freeman E. R. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Harpercollins College Div., 1984. 276 p. ISBN 978-0273019138.
18. Pfeffer J. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. J. Pfeffer, G. R. Salancik. Harper&Row N. Y., 1978. ISBN 978-0804747899.
19. Vavilina A. V. Development of the Assessment Procedure for Evaluating the Board of Directors in the Russian Corporate Governance System. A. V. Vavilina, Tkachenko I. N., Levanova L. N. *Conference paper (2019 International Conference on Creative Economics (ICCE 2019) Russia, Moscow, Advances in Economics and Management June, 2019, Vol. 2 P. 36–49*. ISSN 2617-7102.
20. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. Birger Wernerfelt. DOI 10.1002/smj.4250050207. *Management Journal*. 1984; 5(2): 171–180.

Информация об авторах:

**Леванова Лидия Николаевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга экономического факультета. Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, ул. Астраханская, 83, Саратов 410012, Российская Федерация. Author ID (РИНЦ): 366041; **Вавилина Алла Владимировна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента экономического факультета

Российский университет дружбы народов (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва 117198, Российская Федерация. Author ID (РИНЦ): 683674; **Комарова Татьяна Витальевна** — старший преподаватель кафедры менеджмента экономического факультета РУДН. Author ID (РИНЦ): 498274.

*Information about the authors:*

**Levanova Lidia N.** – Candidate of Sci. (Econ.), Associate Professor, Management Department, the Economics Faculty, Saratov State University, 83 Astrakhanskaya st., Saratov 410012, Russian Federation. Author ID (RSCI): 366041; **Vavilina Alla V.** – Candidate of Sci. (Econ.), Associate Professor, Management Department, the Economics Faculty, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow 117198, Russian Federation. Author ID (RSCI): 683674; **Komarova Tatiana V.** – Senior Lecturer, Department of Management, the Economics Faculty, RUDN University. Author ID (RSCI): 498274.

*Статья поступила в редакцию 12.09.2021; одобрена после рецензирования 28.09.2021; принята к публикации 30.11.2021. The article was submitted 09/12/2021; approved after reviewing 09/28/2021; accepted for publication 11/30/2021.*