

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА: ЦЕЛИ, ИНСТРУМЕНТЫ, ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

УДК 65.01; 334.722.8

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ РОССИЙСКИХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЙ И ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ

Коды JEL: M1, M48, G34.

*Никитина Л. М., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Россия
E-mail: lanikitina@yandex.ru; SPIN-код: 3780-5680*

*Табачникова М. Б., доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Россия
E-mail: gmasha3@gmail.com; SPIN-код: 6572-7829*

*Паневина Ю. С., магистрант кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет, г. Воронеж, Россия
E-mail: ranevina.julia@gmail.com; SPIN-код: отсутствует*

Поступила в редакцию 29.08.2023. Принята к публикации 07.09.2023

Аннотация

Актуальность темы. Подходы к оценке деятельности совета директоров требуют модернизации с учетом особенностей организационно-правовых положений публичных акционерных обществ, изменений институциональных и социально-экономических условий в России. Необходимость расширения спектра методов и инструментов оценки деятельности совета директоров обусловлена растущими требованиями стейкхолдеров к качеству его работы и устойчивому росту компаний в целом.

Цель. Разработка и апробация методики оценки деятельности совета директоров российских компаний на основе публичной информации.

Методология. При проведении исследования использованы общенаучные методы и приемы: анализ, синтез, аналогия, обобщение, сравнение, абстрагирование, а также статистические методы и методы экономического анализа. Методическую основу составили актуальные версии методических рекомендаций по оценке совета директоров, методологии присвоения рейтингов корпоративного управления. Информационной базой эмпирической части исследования явились отчеты российских публичных акционерных обществ, включенных в Национальный рейтинг корпоративного управления.

Результаты и выводы. Выявлены тенденции в формировании и функционировании совета директоров, вызванные изменениями нормативно-правовых и рекомендательных документов, регулирующих процесс корпоративного управления, а также требованиями стейкхолдеров, прежде всего, переход к сбалансированности совета директоров и расширение функций в области контроля ESG-деятельности. Разработана методика оценки деятельности совета директоров российских публичных компаний, отличающаяся критериями оценки, составом соответствующих показателей, балльной системой оценки, шкалой интерпретации полученных результатов, и отвечающая требованиям современной теории и практики корпоративного управления. По итогам оценки деятельности совета директоров российских публичных компаний, включенных в Национальный рейтинг корпоративного управления, с использованием предложенной методики сформулированы рекомендации по их совершенствованию.

Область применения. Совершенствование состава, структуры и направлений деятельности советов директоров российских публичных компаний с целью повышения качества корпоративного управления.

Ключевые слова: совет директоров, оценка деятельности, методика оценки, публичные компании, корпоративное управление.

**EVALUATION OF THE ACTIVITIES
OF THE BOARD OF DIRECTORS
OF RUSSIAN PUBLIC COMPANIES:
THEORETICAL, METHODOLOGICAL
AND PRACTICAL ASPECTS**

JEL Codes: M1, M48, G34.

*Nikitina L. M., Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Organization Management, Voronezh State University, Voronezh, Russia
E-mail: lanikitina@yandex.ru; SPIN-code: 3780-5680*

*Tabachnikova M. B., Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Organization Management, Voronezh State University, Voronezh, Russia
E-mail: gmasha3@gmail.com; SPIN-code: 6572-7829*

*Panevina Yu. S., Master's Student of the Department of Economics and Organization Management, Voronezh State University, Voronezh, Russia
E-mail: panevina.julia@gmail.com; SPIN-code: -*

Astract

The relevance of the topic. Approaches to assessing the performance of the Board of directors require modernization, taking into account the specifics of the organizational and legal provisions of public joint stock companies, as well as changes in institutional and socio-economic conditions in Russia. The need to expand the range of methods and tools for evaluating the performance of the Board of directors is due to the growing demands of stakeholders for the quality of its work and the sustainable growth of companies as a whole.

Goal. Development and approbation of a methodology for evaluating the performance of the Board of directors of Russian companies based on public information.

Methodology. The research uses general scientific methods and techniques: analysis, synthesis, analogy, generalization, comparison, abstraction, as well as statistical methods and methods of economic analysis. The methodological framework is based on modern versions of methodological recommendations on the evaluation of the Board of directors, as well as methodologies for assigning corporate governance ratings. The information base of the empirical part of the study contains the reports of Russian public joint stock companies included in the National Corporate Governance Rating.

Results and conclusions. The research identified trends in the formation and functioning of the Board of directors caused by changes in regulatory and advisory documents regulating the corporate governance process, as well as by requirements of stakeholders, in particular, the transition to a balanced board of directors and the expansion of functions in the field of ESG activity control. The study also developed a methodology for evaluating the performance of the Board of directors of Russian public companies, which differs in evaluation criteria, the composition of relevant indicators, the scoring system, the scale of interpretation of the results obtained and meets the requirements of modern theory and practice of corporate governance. Based on the results of the evaluation of the performance of the Board of directors of Russian public companies included in the National Corporate Governance Rating, the study formulated recommendations for their improvement using the proposed methodology.

Scope of application. Improving the composition, structure, and performance of the boards of directors of Russian public companies in order to improve the quality of corporate governance.

Keywords: board of directors, performance evaluation, assessment methodology, public companies, corporate governance

Введение

Поиск направлений совершенствования деятельности совета директоров и всей системы корпоративного управления в последнее время вызывает повышенный интерес со стороны российского бизнес-сообщества, инвесторов, общественных организаций и государства. По мере развития системы корпоративного управления в России роль совета директоров претерпела значительную трансформацию. Совет директоров, как орган управления корпорацией, обладает широким кругом полномочий и компетенций, количество которых с течением времени увеличивается и требования к исполнению которых со стороны стейкхолдеров постоянно повышаются.

Важной проблемой является отсутствие актуальных, универсальных и общедоступных методик оценки деятельности советов директоров. Это препятствует определению роли и вклада совета директоров в целом и каждого его члена в результаты деятельности и развитие корпорации, что позволило бы выстроить эффективную систему взаимоотношений между всеми участниками корпоративных отношений. Существующие системы оценки деятельности совета директоров требуют модернизации с учетом особенностей организационно-правовых положений акционерных обществ и современных экономических условий в России. Таким образом, необходимость расширения спектра методов и инструментов оценки деятельности совета директоров с учетом специфики социально-экономических отношений и изменений институциональной среды, влияющих на качество его работы и на управление компанией в целом, является актуальной задачей, имеющей теоретическую и практическую значимость.

В современной экономике на советы директоров публичных компаний возложена задача достижения множества целей, в том числе формирование корпоративной культуры, поддерживающей создание ценности в долгосрочной перспективе, повышение разнообразия совета и управленческой команды, сосредоточение внимания на вопросах устойчивого развития, влияющих на долгосрочную стратегию компании, усиление надзора за рисками и взаимодействие с заинтересованными сторонами. Л. Голтсер и А. Шарма [1] отмечают, что по мере того, как советы директоров решают эти проблемы, эффективный процесс оценки может улучшить согласованность советов директоров по ключевым вопросам, выявить пробелы в составе, дать свежий взгляд на работу совета и руководства, повысить эффективность процедур и методов совета.

М. Кузнецов и М. Никишова [2] уточняют цели проведения оценки деятельности совета. Во-первых, она позволяет корректировать процедуру работы совета директоров, комитетов и корпоративного секретаря в разных масштабах. Во-вторых, дает возможность увеличивать вклад комитетов и каждого члена отдельно в процесс работы. В-третьих, анализирует соответствие роли и полномочий совета директоров, при этом обеспечивая оптимальный баланс независимости и квалификации в совете. Также оценка демонстрирует наглядные результаты деятельности совета, что позволяет укрепить доверие акционеров. Важно отметить, что данная процедура улучшает уровень взаимодействия совета директоров и его комитетов с менеджментом и другими сотрудниками, выявляя существующие недостатки. По итогам оценки определяются основные направления развития и обучения членов совета директоров.

Е. Иванова [3], указывая общие принципы оценки, такие как регулярность, комплексность, объективность, сопоставимость, считает важным оценивать не только полученные результаты деятельности, но и ее влияние на будущее, т. е. наличие стратегии и соответствующие требования к составу совета. Стратегическое значение оценки деятельности совета директоров подчеркивает М. Бородавская [4].

Большие ограничения в оценке совета директоров создает тот факт, что его работа предполагает сложное взаимодействие отдельных лиц, в котором личные качества такие, как интеллект, независимость мышления, способность к убеждению и т. п., может как способствовать, так и угрожать эффективности его деятельности. Однако, как утверждают Д. Норберг и Р. Боот [5], подобные характеристики не подлежат публичному раскрытию и оценить их влияние на деятельность совета директоров не представляется возможным (за исключением непосредственного наблюдения).

В настоящее время сформировались общие подходы к оценке деятельности совета директоров, которые могут использоваться различными компаниями с учетом вида и масштаба деятельности, размера и компетенции конкретного совета. Все они, как правило, основываются на методических рекомендациях авторитетных международных и российских организаций, специалистов, имеющих опыт в данной сфере, аналитических и консалтинговых агентств и т. д. Среди них чаще всего указывают:

1) Рекомендации Банка России по организации и проведению самооценки эффективности совета директоров (наблюдательного со-

вета) в публичных акционерных обществах [6]. Объектами самооценки выступает совет директоров в целом, комитеты совета директоров, председатель совета директоров и отдельные члены совета. Для самооценки предложен достаточно разнообразный инструментарий: анкетирование членов совета, анализ внутренних документов, регламентирующих деятельность совета директоров и его комитетов, а также материалов заседаний, проведение интервью, обсуждений, деловых встреч с членами совета директоров. В документе определены этапы самооценки и способы применения данных, полученных в результате ее проведения, для дальнейшего улучшения процесса.

2) Методика оценки эффективности совета директоров Международной финансовой корпорации IFC [7]. Содержит положения о подготовке к проведению оценки, определении способов и подходов к оценке, а также принципы, процедуры и показатели оценки совета.

3) Методика оценки уровня корпоративного управления в российских компаниях Российского института директоров (на ее основе присваивается Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ)) [8]. В данном случае оценка совета директоров осуществляется как составная часть общей оценки корпоративного управления. Основу методики составляют базовые документы в области корпоративного управления: Кодекс корпоративного управления [9]; Принципы корпоративного управления ОЭСР [10]; Принципы корпоративного управления для компаний с госучастием ОЭСР [11]. Методика включает четыре компонента системы корпоративного управления: Права акционеров, Деятельность органов управления и контроля, Раскрытие информации, Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие, и 160 оцениваемых критериев.

4) Методические рекомендации Ассоциации независимых директоров и РСШ по оценке деятельности советов директоров акционерных обществ и госкорпораций [12]. Документ подготовлен коллективом авторов-практиков, имеющих опыт работы в советах директоров и комитетах компаний с госучастием, а также опыт проведения оценки деятельности советов директоров в качестве консультантов. Компаниям рекомендуется разработка методологии, которая базируется на коллективной оценке (то есть охватывает всю деятельность совета и комитетов), что является наиболее предпочтительным. Альтернативным вариантом предлагается индивидуальная оценка с использованием метода 360°, при котором учитывается мнение

директоров касательно каждого члена совета. Также данный документ содержит примеры вопросников для оценки работы совета директоров и комитетов, а также перечень критериев оценки.

5) Методика исследования корпоративного управления, выполняемого TopCompetence при поддержке Московской биржи и Центра системных трансформаций Экономического факультета МГУ им. Ломоносова на основе 100 крупнейших по капитализации компаний, акции которых обращаются на Московской бирже (на его основе присваивается Национальный индекс корпоративного управления) [13]. Совет директоров оценивается на основе открытой информации по следующим сферам: состав совета директоров, специализированных комитетов, правления и корпоративного секретаря; биография, опыт, квалификация членов органов управления; процедуры работы совета директоров и комитетов; вознаграждение совета директоров и правления.

Н. Глинков [14] отмечает, что каждый подход к оценке деятельности совета директоров имеет свои методологические особенности исходя из видов и количества показателей, структуры анализируемых элементов, фокуса оценки.

Наиболее важным этапом построения системы оценки деятельности совета директоров является определение показателей оценки. Их выбор зависит, прежде всего, от целей оценки, состава совета, имеющихся у компании технических, финансовых и иных возможностей. При этом необходимо учитывать, что положительная оценка деятельности совета директоров зависит от достижения основных бизнес-целей (например, рентабельность, капитализация, доля рынка и т. п.). Однако, чаще совет оценивается по формальным признакам (уровень профессиональной подготовки членов совета, наличие независимых директоров и т. п.), которые закрепляются в кодексах корпоративного управления. Дж. Расмуссен [15] делает вывод, что часто эта оценка дает высокий результат (т. е. соответствует внешним требованиям к оценке совета директоров), но не повышает эффективность работы совета директоров.

В теории и практике оценки деятельности совета директоров чаще всего фокусируются на следующих группах показателей: показатели, характеризующие приоритеты деятельности совета; показатели, связанные с правилами и процедурами деятельности совета; показатели состава и структуры совета; показатели, характеризующие председателя и отдельных членов совета.

Безусловно, каждая организация может самостоятельно осуществлять подбор показателей оценки, ориентируясь, прежде всего, на особенности своего функционирования, условия рынка, институциональную среду. Многие российские компании успешно проводят оценку деятельности совета директоров по своей индивидуально разработанной методике.

Что касается самой процедуры проведения оценки, наибольшее внимание со стороны акционеров и других стейкхолдеров уделяется регулярности и форме её проведения (внешняя или внутренняя). Все рассмотренные нами компании, на основе предоставляемых данных в годовых отчетах, проводят внутреннюю оценку ежегодно (в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России), однако к внешней оценке (которая должна производиться не реже, чем в раз в три года) прибегают не все.

Ещё одной особенностью, характерной для российских публичных обществ, является состав компонентов оценки. Анализ чаще всего подвергается деятельность совета в целом и его комитетов. Работа председателя совета директоров и индивидуальный вклад каждого члена оценивается сравнительно реже, что делает результат оценки менее достоверным.

Анализ инструментов оценки, применяемых российскими компаниями, позволил выделить наиболее распространенные, среди них: анкетирование, проведение опросов и интервью, а также анализ внутренней документации. Отметим, что данные инструменты используются при внутренней и внешней оценках, их совместное применение позволяет достигнуть наиболее эффективного результата.

Учитывая опыт компаний и сложившиеся тенденции в сфере корпоративного управления [16, 17, 18], выделим следующие направления совершенствования системы оценки деятельности совета директоров российских компаний:

- обязательное требование проведения внешней оценки, её регулярность;
- сбалансированность системы оценки с учетом рекомендации Банка России (самооценка и внешняя независимая);
- проведение заседаний, посвященных обсуждению итогов оценки как обязательное мероприятие и компонент оценки;
- расширение инструментария оценки, а именно включение в процесс проведения индивидуальных интервью с членами совета директоров;
- внедрение средств информационных технологий для оптимизации процесса оцен-

ки. Использование программного обеспечения для проведения опросов или конфиденциальных личных встреч поможет обеспечить безопасность и структурированность процесса.

Разработка методики оценки деятельности совета директоров на основе публичной информации

В данной работе нами предлагается методика оценки совета директоров, охватывающая различные характеристики ее членов, а также результаты деятельности компании. Специфика методики заключается в ее применении для публичных обществ, отчетность которых публикуется в открытом доступе и может быть проанализирована в различных аспектах. В методике учитываются факторы, которые в последние годы приобрели особую важность и связаны с развитием системы корпоративного управления, изменением законодательства и ростом внимания стейкхолдеров к отдельным вопросам.

На сегодняшний день одной из самых важных характеристик совета директоров является его сбалансированность, которая может быть измерена следующими показателями: размер совета, возраст директоров, независимость, опыт директоров и их срок пребывания в должности, разнообразие среди членов. Эти показатели были включены нами в разрабатываемую систему оценки.

С 2019 года среди проблем современных советов директоров в России отмечается пассивный характер принятия стратегических решений и отсутствие сбалансированности в составе. Анализ показателей сбалансированности советов в российских компаниях, чьи акции котируются на первом уровне Московской биржи, на основе их публичной отчетности демонстрирует следующее. Показатель численности совета приближен к зарубежным и составляет примерно 10,8. В общем значение варьируется от 5 до 15 членов. Средний возраст директоров в российских компаниях составляет 55,2 года, при том, что в других европейских странах эти значения выше. Всего 23 % компаний, в которых доля независимых директоров составляет 50 % и более, что существенно ниже в сравнении с зарубежными компаниями. В том числе в 2022 году отмечается снижение численности независимых директоров на 4 % по сравнению с 2021 годом. Количество женщин остается достаточно низким показателем и составляет лишь 13 % от общего числа директоров. Также за год вдвое сократилось количество иностранных членов — с 30 % до 14 %, основной период ухода — конец февраля-начало мар-

та 2022 г. Отметим, что менее, чем в половине российских компаний, присутствуют иностранные граждане в составе совета.

Показатели сбалансированности совета директоров публичных компаний из списка S&P 500 демонстрируют следующие результаты. Количественный состав является стабильным показателем и определяется компанией на основе требований законодательства. Компании, котирующиеся на бирже более 50 лет, имеют наименьшее возрастное разнообразие советов директоров. Средний возраст директоров превышает 60 лет. Однако, наблюдается рост числа директоров, чей возраст ниже среднего. Независимые директора оказывают все большее влияние на деятельность обществ, в 71 % компаний их доля в составе советов превышает 50 %. В сравнении с 2021 годом выросли показатели разнообразия в советах. Около 32 % от общего числа директоров — женщины, 22 % являются членами непредставленных расовой или этнической групп. Отметим, что одним из ключевых требований стейкхолдеров в зарубежных компаниях к советам является повышение расового и этнического разнообразия среди членов, что отражается в том числе на современной политике включения новых членов в совет.

Следующий критерий, который мы включили в методику оценки — процесс проведения заседаний СД компании и их посещение его членами, который может быть оценен через степень их регулярности, формат и активность членов совета при посещении.

Состав комитетов при совете директоров — следующий критерий, который был использован нами для проведения оценки деятельности советов. Их наличие отражает разграничение и объем функций, выполняемых его членами, что позволяет составить более широкое заключение об их компетенции и эффективности деятельности совета. В методике предлагается анализ наиболее важных, по нашему мнению, комитетов, функционирование которых демонстрирует отношение корпораций к вопросам корпоративного управления, а также условия работы совета. К данным комитетам относятся: комитет по аудиту, комитет по стратегическому планированию, комитет по корпоративному управлению, комитет по кадрам и вознаграждениям.

Система вознаграждений членов советов директоров также включена в систему оценки как один из анализируемых критериев. Оценивается формирование размера вознаграждения, наличие принципов мотивации для членов совета, а также процессы выплаты компенсаций и возмещение расходов и про-

зрачность механизма определения размера вознаграждения членов совета директоров.

Следующим критерием оценки деятельности совета директоров нами предложена ESG-деятельность компании. Популярность ESG-факторов (Environmental, Social, Government) и их соблюдение современными корпорациями в последние годы стремительно возрастает и достаточно быстро институционализируется [19]. Этот критерий демонстрирует степень ответственности компании в экологической, социальной и корпоративной сферах, показывает акционерам и заинтересованным лицам, насколько учитываются интересы их и общества в целом. В данной методике нами анализируется проведение мероприятий компаниями, касающихся ESG-сферы, использование Целей устойчивого развития, разработанных в 2015 году Генеральной ассамблеей ООН, а также участие их в рейтингах и наличие функционирующей эффективной системы, решающей такие вопросы, как:

— влияние деятельности компании на окружающую среду и климат, действия компании по устранению рисков угрозы негативного воздействия на экологию, регулирование степени загрязнений и использования электроэнергии;

— социальные вопросы населения, поддержка здоровья и безопасности клиентов и работников;

— наличие этической программы в компании, защита прав акционеров, соблюдение законодательства в области корпоративного управления.

Прозрачность, раскрытие информации о деятельности совета директоров — это следующий критерий, который включен в разрабатываемую методику. В практике корпоративного управления под информационной прозрачностью понимают своевременную публикацию информации о деятельности и результатах работы общества. При анализе прозрачности оценивается выполнение требований законодательства и предоставление дополнительной информации стейкхолдерам. Также оценивается регулярность предоставления годовых отчетов, наличие устава, документы выпусков ценных бумаг. Не менее важным показателем является публикация новостей касательно изменений в структуре и стратегии компании, результатах ее деятельности.

В таблице 1 отражены критерии и показатели методики проведения оценки деятельности советов директоров публичных компаний.

Критерии и показатели оценки совета директоров публичных компаний

Критерий оценки	Показатели	Как оценивается показатель
Сбалансированность состава совета директоров	1) количество членов совета 2) возраст директоров 3) независимость 4) компетентность 5) разнообразие среди членов	1) от 5 до 20 членов в составе; 2) средний возраст директоров: не менее 45 и не более 60 лет; 3) не менее 3 независимых директоров в составе; 4) не менее 30 % директоров имеют опыт стратегического руководства; 5) женщины и иностранные директора в составе совета (есть/нет).
Процесс проведения заседаний совета директоров	1) степень регулярности 2) формат 3) прозрачность результатов проведения заседаний совета	1) не реже 1 раза в 2 месяца; 2) количество проведенных очных и заочных заседаний совета и комитетов; 3) наличие протоколов и/или повесток заседаний совета в открытом доступе: есть/нет.
Состав комитетов при совете директоров	1) комитет по аудиту 2) комитет по стратегическому планированию 3) комитет по корпоративному управлению и/или устойчивому развитию 4) комитет по кадрам и вознаграждениям	Наличие каждого комитета в составе: есть/нет.
Система вознаграждений членов совета директоров	1) формирование размера вознаграждения 2) наличие принципов мотивации для членов СД 3) выплата компенсаций и возмещение расходов 4) прозрачность механизма определения размера вознаграждения	1) наличие дополнительного вознаграждения за участие в каждом заседании совета директоров: есть/нет; наличие вознаграждения за участие в работе комитета: есть / нет; 2) наличие принципов краткосрочной и/или долгосрочной мотивации: есть/нет; 3) наличие процесса выплаты компенсаций и возмещения расходов: есть/нет; 4) сведения о механизме определения размера вознаграждения в публичном доступе: есть нет.
ESG-деятельность компании	1) проведение мероприятий ESG-сферы 2) использование Целей устойчивого развития 3) участие в рейтингах 4) наличие системы регулирования ESG-факторов	1) наличие мероприятий: есть/нет; 2) использование целей: да/нет; 3) участие в рейтингах: да/нет; 4) наличие системы: да/нет.
Прозрачность, раскрытие информации о деятельности совета директоров	1) регулярность предоставления годовых отчетов 2) наличие устава в публичном доступе 3) публикация новостей	1) предоставление отчета ежегодно: да/нет; 2) доступ: есть/нет; 3) не реже 3 раз в месяц.
Процедура проведения оценки деятельности членов СД в компании	1) регулярность проведения 2) форма	1) не реже 1 раза в год — проведение внутренней оценки; не реже 1 раза в 3 года — внешней; 2) самооценка и её инструменты и/или оценка с привлечением экспертов.

Каждый критерий на основе результатов проведенного анализа данных о компании оценивается по 5-балльной шкале в зависимости от содержания и полноты информации, где:

— 5 баллов — 81—100 % показателей отвечают требованиям законодательства, современной теории и практики корпоративного управления;

— 4 балла — 61—80 % показателей отвечают требованиям законодательства, современной теории и практики корпоративного управления;

— 3 балла — 41—60 % показателей отвечают требованиям законодательства, современной теории и практики корпоративного управления;

— 2 балла — 31—40 % показателей отвечают требованиям законодательства, современной теории и практики корпоративного управления;

— 1 балл — до 30 % показателей отвечают требованиям законодательства, современной теории и практики корпоративного управления;

Количество баллов по всем критериям суммируется и выводится итоговый результат. Оценка итогового результата производится следующим образом:

- 30—35 баллов — отлично;
- 24—29 баллов — хорошо;
- 18—23 баллов — удовлетворительно;
- 12—17 баллов — неудовлетворительно;
- до 12 баллов — необходимо проведение дополнительного анализа критериев с помощью внутренних документов компании с целью переоценки.

Результаты оценки деятельности совета директоров российских компаний-лидеров Национального рейтинга корпоративного управления

Для апробации разработанной методики оценки были выбраны следующие компании, входящие в Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) [20]:

- 1) ПАО Сбербанк, (рейтинг 8++);

- 2) АК «АЛРОСА» (ПАО), (рейтинг 8+);
- 3) Банк ВТБ (ПАО), (рейтинг 8+);
- 4) ПАО АФК «Система», (рейтинг 8+);
- 5) ПАО «РусГидро», (рейтинг 8);
- 6) ПАО «Аэрофлот», (рейтинг 7++);
- 7) ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», (рейтинг 7++);
- 8) ПАО «Россети», (рейтинг 7++);
- 9) ПАО «Ростелеком», (рейтинг 7++);
- 10) ПАО «КАМАЗ», (рейтинг 7+).

Значение рейтинга демонстрирует уровень управления компанией рисками корпоративного управления. Чем выше показатель НРКУ, тем ниже риски корпоративного управления в оцениваемой компании. Значения 8++, 8+ и 8 демонстрируют, что политика оцениваемой компании соответствует передовой практике корпоративного управления. Значения 7++, 7+ и 7 свидетельствуют о развитой практике корпоративного управления.

Оценка по критериям и показателям производилась на основе публичной отчетности компаний; устава; документов, определяющих структуру и органы управления; сайтов и информации из СМИ и других открытых источников.

В таблице 2 отражены результаты оценки критериев каждой компании в порядке убывания и результаты с присвоенными значениями НРКУ.

Таблица 2

Сводная таблица результатов оценки деятельности советов директоров компаний-лидеров рейтинга НРКУ

№	Название публичного общества	Итоговый результат	Значения НРКУ
1	ПАО «Сбербанк»	34	8++
2	ПАО «Банк ВТБ»	32	8+
3	ПАО «Аэрофлот»	32	7++
4	ПАО «Россети»	32	7++
5	ПАО АК «АЛРОСА»	31	8+
6	ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	31	7++
7	ПАО «РусГидро»	30	8
8	ПАО АФК «Система»	29	8+
9	ПАО «Ростелеком»	29	7++
10	ПАО «КАМАЗ»	28	7+

Проведение оценки деятельности совета директоров российских публичных акционерных обществ, включенных в Национальный рейтинг корпоративного управления, с использованием предложенной методики позволяет сделать следующие выводы.

Во всех рассмотренных компаниях нарушена сбалансированность структуры совета директоров, в частности, это проявляется в критериях о гендерном разнообразии и/или присутствии иностранных членов в совете директоров. Все это указывает на необходимость пересмотра

компаниями требований к кандидатам в состав совета директоров.

В 60 % компаний отмечается снижение баллов по критерию «Процесс проведения заседаний совета директоров компании и их посещение его членами». Увеличение заседаний очной формы будет способствовать более эффективному принятию решений и позволит более тщательно проанализировать активность его членов.

В ПАО «КАМАЗ», ПАО «Ростелеком», ПАО «РусГидро» в составе совета директоров отсут-

ствуют комитеты по вопросам корпоративного управления и/или устойчивого развития, что послужило снижению баллов за данный критерий. Создание профильного комитета по указанным вопросам повлияет на расширение деятельности компании и увеличение компетенций членов совета.

Критерий «Система вознаграждений членов совета директоров» в 40 % из рассмотренных компаний соответствует 4 баллам, что означает либо непрозрачность процесса формирования размера вознаграждения, либо отсутствие принципов мотивации для членов совета. Акционерным обществам рекомендовано отразить в положениях ключевые аспекты формирования вознаграждений, а также акцентировать внимание на разработке и публикации программ краткосрочной и долгосрочной мотивации членов совета.

Советы директоров в целом активно участвуют в принятии решений относительно регулирования вопросов ESG-деятельности компании и контроля ее проектов с учетом актуальности ESG-факторов. Направлениями совершенствования могут стать: расширение функций и полномочий совета директоров в области реализации КСО и ESG-деятельности, мотивация участия в программах достижения высокого уровня ответственности компаниями в сфере ESG.

Прозрачность и раскрытие компаниями информации о функционировании и результатах деятельности совета директоров необходимо повышать. Хорошим примером является ПАО «Аэрофлот», существенно увеличивший публикуемую информацию о членах совета директоров.

В целом, в рассмотренных компаниях отмечается регулярность проведения внутренней и внешней оценок совета директоров в соответствии с требованиями законодательства и рекомендациями современной практики корпоративного управления. При этом компании используют различные инструменты проведения оценки. Среди недостатков отметим отсутствие в публичном доступе документов, регулирующих процесс оценки деятельности совета директоров, что ограничивает анализ применяемых методик и способов оценки. Рассмотренными компаниями может быть введено индивидуальное интервьюирование членов совета директоров, как одного из эффективных инструментов его оценки деятельности, не получившего пока большого распространения.

Заключение

Разработанная методика оценки деятельности совета директоров публичных компаний может быть использована внутренними специали-

стами, внешними консультантами и экспертами в области аудита и управления и другими заинтересованными лицами в целях совершенствования корпоративного управления.

Преимуществами разработанной методики являются следующие аспекты:

— итоговая оценка деятельности совета директоров публичной компании отражает сбалансированность его структуры, эффективность работы как наблюдательного совета и контролирующего органа управления, а также результаты его деятельности в различных областях действия организации таких, как бизнес-среда, экология и социальная сфера;

— методика оценивает уровень ответственности компании перед стейкхолдерами и соблюдение законодательства и рекомендаций в области корпоративного управления.

Среди слабых сторон можно выделить ограниченный инструментарий, который может быть расширен за счет включения в методику дополнительных критериев, позволяющих оценить структуру и деятельность совета директоров, таких, как: соответствие численности совета и компетенций его членов поставленным задачам; участие членов совета директоров в органах корпоративного управления других компаний; качество выполняемых функций членами совета директоров; информационное обеспечение деятельности совета; регулирование конфликтов интересов и др.

Оценка деятельности совета директоров в соответствие с предложенной методикой может быть дополнена компаниями по следующим направлениям. Во-первых, это проведение процедуры оценки корпоративным секретарем компании на основе групп показателей, включающих дополнительно информацию об эффективности совета, базирующуюся на внутренней документации компании, доступ к которой ограничен. Во-вторых, проведение самооценки деятельности членов совета директоров на основе анкетирования всех членов совета директоров с целью выявления наиболее важных направлений деятельности совета, определения слабых мест в функциональной подготовке и учета мнения членов совета об эффективности их деятельности. В-третьих, проведение оценки внешними независимыми специалистами в области корпоративного управления, а также участие в рейтингах.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Goltser L., Sharma A.* Strengthening the Board's Effectiveness in 2020: A Framework for Board Evaluations. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. 2020. — URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/02/09/strengthening-the-boards-effectiveness-in-2020-a-framework-for-board-evaluations/>

2. *Кузнецов М.* Оценка совета директоров: компас должен быть исправен! / М. Кузнецов, М. Никишова // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. — 2019. — № 10 (185). — URL: <https://ao-journal.ru/ocenka-soveta-direktorov-kompas-dolzen-byt-ispraven>

3. *Иванова Е. А.* Об оценке качества корпоративного управления промышленных компаний / Е. А. Иванова // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. — 2013. — № 1. — С. 237—242.

4. *Бородовская М.* Оценка совета директоров как эффективный инструмент корпоративного управления / М. Бородовская, И. Зарина // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. — 2021. — № 2 (201). — С. 11—21.

5. *Nordberg D.* Evaluating the Effectiveness of Corporate Boards / D. Nordberg, R. Booth // Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Emerald Publishing Ltd. — 2018. — doi: 10.1108/CG-08-2018-0275.

6. О рекомендациях по организации и проведению самооценки эффективности совета директоров (наблюдательного совета) в публичных акционерных обществах : Информационное письмо Банка России от 26.04.2019 № ИН-06-28/41 // Консультант Плюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_323820/?ysclid=lltn392b3r311518651

7. Оценка эффективности совета директоров / Международная финансовая корпорация (IFC). 2013. — URL: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b05bbeef-da3d-4db1-8f9c-1c7fea9a8601/Kyrgyz+CG+Board+Evaluation+Manual+-+Russian.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kl3oWP4>

8. Национальный рейтинг корпоративного управления // Российский институт директоров. — URL: <http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/o-nrku>

9. О Кодексе корпоративного управления : Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 // КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/

10. G20/OECD Principles of Corporate Governance (Russian version), OECD Publishing, Paris, 2016. — URL: <https://doi.org/10.1787/9789264252035-ru>.

11. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition: (Russian version), OECD Publishing, Paris. — URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264263680-ru>

12. Методические рекомендации по оценке деятельности советов директоров акционерных обществ и госкорпораций / Разработчики А. Иконников, М. Кузнецов, О. Севастьянова, А. Филатов. — Москва : Ассоциация независимых директоров и РСИП, 2010. — URL: http://www.ksr-rspp.ru/lib/1/metodicheskie_rekomendatsii_po_otsenke_dlya_rassilki_.pdf

13. Национальный индекс корпоративного управления. — URL: <http://cgindex.ru/>

14. *Глинков Н. А.* Корпоративное управление: методика оценки / Н. А. Глинков // Вестник Белорусского государственного экономического университета. — 2020. — № 6. — С. 74—80.

15. *Rasmussen J.* Do Board Evaluations Measure Board Effectiveness? / J. Rasmussen // International Studies of Management & Organization, Taylor & Francis Journals. — 2015. — Vol. 45 (1). — P. 80—98.

16. *Савченко Я. В.* Международный опыт оценки деятельности советов директоров публичных компаний / Я. В. Савченко, А. В. Изгагин // e-FORUM. — 2020. — № 2 (11). — С. 92—114.

17. *Леванова Л. Н.* Современные проблемы советов директоров российских компаний и направления их решения / Л. Н. Леванова, А. В. Вавилина // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. — 2020. — Т. 20, вып. 1. — С. 44—50.

18. Национальный индекс корпоративного управления 2022: раскрытие информации / М. Никишова, М. Кузнецов, В. Соловьева, И. Петрова. — Москва, 2022. — URL: <http://cgindex.ru/wp-content/uploads/2023/01/National-CG-Index-2022.pdf>

19. О рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития : Информационное письмо Банка России от 16.12.2021 № ИН-06-28/96 // Консультант Плюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404335/

20. Результаты Национального рейтинга корпоративного управления // Российский институт директоров. — URL: <http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/rezultaty-nrku>

LITERATURE

1. *Goltser L., Sharma A.* Strengthening the Board's Effectiveness in 2020: A Framework for Board Evaluations. Harvard Law School

Forum on Corporate Governance. 2020. — URL: <https://corp.gov.law.harvard.edu/2020/02/09/strengthening-the-boards-effectiveness-in-2020-a-framework-for-board-evaluations/>

2. *Kuznetsov M.* Assessment of the Board of Directors: the compass must be serviceable! / M. Kuznetsov, M. Nikishova // Joint Stock Company: issues of corporate governance. — 2019. — № 10 (185). — URL: <https://ao-journal.ru/ocenka-soveta-direktorov-kompas-dolzen-byt-ispravlen>

3. *Ivanova E. A.* On the assessment of the quality of corporate governance of industrial companies / E. A. Ivanova // Bulletin of the North Ossetian State University named after K. L. Khetagurov. — 2013. — No. 1. — Pp. 237—242.

4. *Borodovskaya M.* Evaluation of the Board of Directors as an effective tool of corporate governance / M. Borodovskaya, I. Zarina // Joint Stock Company: issues of corporate governance. — 2021. — № 2 (201). — Pp. 11—21.

5. *Nordberg D.* Evaluating the Effectiveness of Corporate Boards / D. Nordberg, R. Booth // Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Emerald Publishing Ltd. — 2018. — doi: 10.1108/CG-08-2018-0275

6. On recommendations on the organization and conduct of self-assessment of the effectiveness of the Board of Directors (Supervisory Board) in public joint stock companies: Information Letter of the Bank of Russia dated 26.04.2019 № IN-06-28/41 // Consultant Plus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_323820/?ysclid=lltn392b2r311518651

7. Evaluation of the effectiveness of the Board of Directors / International Finance Corporation (IFC). 2013. — URL: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b05bbeef-da3d-4db1-8f9c-1c7fea9a8601/Kyrgyz+CG+Board+Evaluation+Manual+-+Russian.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kl3oWP4>

8. National Corporate Governance Rating // Russian Institute of Directors. — URL: <http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/o-nrku>

9. About the Corporate Governance Code: Letter of the Bank of Russia dated 10.04.2014 № 06-52/2463 // Consultant Plus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/

10. G20/OECD Principles of Corporate Governance (Russian version), OECD Publishing, Paris, 2016. — URL: <https://doi.org/10.1787/9789264252035-ru>.

11. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition: (Russian version), OECD Publishing, Paris. — URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264263680-ru>

12. Methodological recommendations for evaluating the activities of the Boards of Directors of joint-stock companies and state corporations / Developers A. Ikonnikov, M. Kuznetsov, O. Sevastyanova, A. Filatov. — Moscow : Association of Independent Directors and RSPP, 2010. — URL: http://www.ksr-rspp.ru/lib/1/metodicheskie_rekomendatsii_po_otsetenke_dlya_rassilki.pdf

13. National Corporate Governance Index. — URL: <http://cgindex.ru/>

14. *Glinkov N. A.* Corporate governance: assessment methodology / N. A. Glinkov // Bulletin of the Belarusian State Economic University. — 2020. — No. 6. — Pp. 74—80.

15. *Rasmussen J.* Do Board Evaluations Measure Board Effectiveness? / J. Rasmussen // International Studies of Management & Organization, Taylor & Francis Journals. — 2015. — Vol. 45 (1). — P. 80—98.

16. *Savchenko Ya. V.* International experience in evaluating the activities of boards of directors of public companies / Ya. V. Savchenko, A. V. Izgagin // e-FORUM. — 2020. — № 2 (11). — Pp. 92—114.

17. *Levanova L. N.* Modern problems of boards of directors of Russian companies and directions of their solution / L. N. Levanova, A. V. Vavilina // Izv. Sarat. un-ta Nov. ser. Ser. Economy. Management. Pravo. — 2020. — Vol. 20, issue 1. — Pp. 44—50

18. National Corporate Governance Index 2022: disclosure of information / M. Nikishova, M. Kuznetsov, V. Solovyova, I. Petrova. — Moscow, 2022. — URL: http://cgindex.ru/wp-content/uploads/2023/01/National_CG_Index_2022.pdf

19. On recommendations on the accounting by the Board of Directors of a public joint stock company of ESG factors, as well as issues of sustainable development: Information Letter of the Bank of Russia dated 12/16/2021 № IN-06-28/96. Consultant Plus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404335/

20. Results of the National Corporate Governance Rating // Russian Institute of Directors. — URL: <http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/rezultaty-nrku>