

## ОЦЕНКА РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ



**Беликов И.В.**  
Директор Российского  
Института Директоров, к.и.н.



**Никитчанова Е.В.**  
Заместитель директора  
— руководителя  
Экспертного центра РИД



**Лихачева Н.Г.**  
Заместитель руководителя  
Экспертного центра РИД

*Оценивать — значит созидать <...>  
Оценивать — это драгоценность  
и жемчужина всех оцененных вещей.  
Через оценку впервые является ценность  
и без оценки был бы пуст орех бытия.  
Ф.В. Ницше*

Необходимость периодической оценки эффективности работы любого управленца и каждой составляющей управленческого процесса является одной из аксиом теории и эффективной практики управления. Проводимая на основе комплексного набора существенных критериев и с достаточной степенью регулярности, оценка позволяет понять индивидуальный вклад каждого управленца в развитие компании и то, насколько эффективно функционируют ее органы управления и подразделения, формирующие ее организационную структуру.

Совет директоров (СД) компании составляет ядро ее системы корпоративного управления. Это связано с тем, что на него возлагаются ключевые задачи: утверждение стратегии компании и контроль за ее реализацией, обеспечение устойчивости бизнеса, оценка работы и мотивации высшего менеджмента. Недостаточное использование потенциала совета директоров, неполное и тем более недобросовестное выполнение им своих функций ведет к серьезным материальным и репутационным потерям для компании. В российской практике немало таких примеров. Достаточно лишь вспомнить громкие скандалы последних лет в ряде крупных компаний с государственным участием, связанные с неэффективным использованием средств и даже злоупотреблениями со стороны представителей высшего менеджмента. Инвесторы реагируют на подобные ситуации выводом средств или снижением своей активности.

**Усиление роли совета директоров как органа стратегического управления и контроля должно стать важным**

направлением повышения общей эффективности системы управления российских компаний, завоевания доверия инвесторов. Из органа общего надзора совет директоров должен превратиться в орган эффективного стратегического управления, вносящий реальный вклад в успешное и устойчивое развитие компании. А это, в свою очередь, требует периодической оценки качества его работы, с тем чтобы понять, насколько полно СД справляется с поставленными перед ним задачами, и определить пути совершенствования его деятельности.

В странах с развитыми рынками и развитой практикой корпоративного управления оценка работы СД за последние десятилетия получила широкое распространение и стала неотъемлемым атрибутом компаний, привлекающих инвестиционные ресурсы. Статистика свидетельствует, что в этих странах такой практики придерживаются 80% компаний. В России же этот показатель существенно ниже: согласно данным ежегодного исследования Российского института директоров (далее — РИД) в 2011 году лишь 13% из числа 150 включенных в исследование компаний раскрыли в своих отчетах факт проведения оценки работы совета директоров.

В то же время разработка и внедрение механизма оценки работы СД и индивидуальной

работы членов СД на сегодняшний день приобретает особую актуальность для компаний с государственным участием, учитывая проводимую государством политику по внедрению в этих компаниях института независимых директоров и профессиональных поверенных.

На наш взгляд, внедрение соответствующего механизма в практику российских компаний, как частных, так и государственных, должно стать одним из обязательных элементов комплексного подхода к развитию эффективной системы корпоративного управления.

По мнению авторов, процесс оценки работы совета директоров должен включать, как минимум, следующие этапы:

- определение целей и объектов оценки;
- уточнение компонентов и инструментов оценки;
- согласование методики оценки;
- проведение оценки работы совета директоров;
- получение результатов и их представление совету директоров;
- раскрытие информации о проведении оценки.

Рассмотрим более подробно содержание каждого из указанных этапов.

## Определение целей и объектов оценки

По нашему мнению, оценка должна быть нацелена на выявление вклада СД в повышение эффективности управленческого процесса в компании, успешное решение ее бизнес-задач и обеспечение ее устойчивости.

Очевидно, что в конечном итоге ключевая цель проводимой оценки совета директоров заключается в повышении эффективности его деятельности (см. [таблицу 1](#) на стр. 44). Важ-

но не просто оценить степень достижения результата действующим составом СД, но и провести комплексную диагностику его работы, в том числе выявить ключевые проблемы и слабые стороны, сделать заключение о ресурсности среды для СД с тем, чтобы результат такой оценки был полезен вновь избранному совету директоров. Что касается объектов оценки совета директоров, в зарубежной практике сложились следующие направления:

ТАБЛИЦА 1. Цели оценки СД



- оценка работы СД в целом;
- оценка работы комитетов СД;
- оценка индивидуальной работы членов СД;
- оценка работы председателя СД.

Поскольку для российских компаний характерна довольно высокая степень закрытости советов директоров, в которых, в свою очередь, существуют традиции сильной иерархичности, нам представляется, что компании могут начинать работу по оценке сове-

та директоров с внедрения в свою практику первых двух направлений оценки. Переход к двум другим направлениям оценки может осуществляться постепенно, через 2-3 года после внедрения практики оценки работы СД в целом и его комитетов. На наш взгляд, важнейшей задачей является расширение этой практики на существенное число компаний, в особенности компании, акции которых прошли биржевой листинг, и на компании с государственным участием.

### Уточнение компонентов и инструментов оценки

Компоненты оценки работы совета директоров, безусловно, могут варьироваться в зависимости от поставленных целей, но, по мнению авторов, в большинстве случаев интерес будут представлять следующие аспекты:

- функциональные (качество выполнения СД возложенных на него функций);
- структурные (состав и структура СД, роль отдельных директоров, роль председателя и др.);

- процедурные (планирование работы СД, практика проведения заседаний, информационное обеспечение СД);
- инфраструктурные (вознаграждение членов СД, регулирование конфликта интересов, страхование ответственности и др.).

Соответственно при оценке работы комитетов СД внимание будет уделяться качеству работы комитета по выполнению возложенных на него специальных задач, качеству ор-

ганизационного, ресурсного и информационного обеспечения работы комитета, его составу и внутренней динамике работы.

К числу основных инструментов оценки совета директоров авторы относят:

- анкеты, заполняемые членами СД;
- внутренние документы компании и материалы работы СД и комитетов;
- проведение интервью с членами СД.

**Мы считаем, что ключевым инструментом оценки является анкета, в связи с чем особую важность приобретает процесс ее составления. Ведь основной смысл проведения оценки заключается не столько в том, чтобы проверить формальное выполнение членами СД своих обязанностей (например, плана работы СД/комитетов), сколько в том, чтобы путем постановки четко сформулированных вопросов побудить членов совета директоров глубоко и детально проанализировать свою работу с точки зрения содействия успешному развитию компании, выявить факторы, которые снижали ее эффективность, и предложить пути ее повышения.**

Вопросы анкеты должны быть, в первую очередь, направлены не на оценку членами совета директоров (его комитетов) результатов деятельности компании в том или ином ее компоненте, достигнутых значений тех или иных показателей деятельности, а на оценку ими качества выполнения возложенных на СД (его комитеты) задач и функций.

## Согласование методики оценки

Организация процесса оценки работы совета директоров, включая составление анкеты, осуществляется с учетом требований действующего законодательства, содержания положений о СД и его комитетах, принятых в компании, а также с учетом рекомендаций международной и российской пере-

Выставленные в анкетах низкие баллы не обязательно будут свидетельствовать о ненадлежащем осуществлении советом директоров соответствующих функций. Из пояснений членов СД вполне может вытекать, что данная функция в силу причин, изложенных в этих пояснениях, не требует столь детального внимания СД.

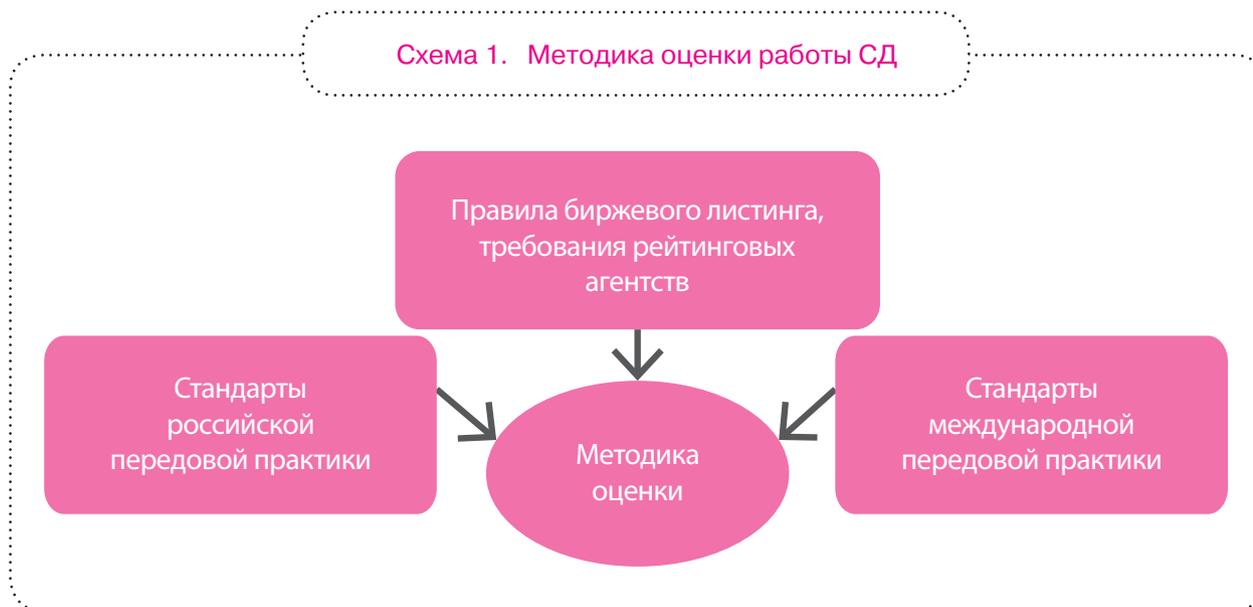
Вопросы анкеты, предназначенной для самооценки работы каждого члена СД индивидуально, должны, на наш взгляд, быть сфокусированы на таких критериях, как опыт, знания, активность и добросовестность членов совета в выполнении своих обязанностей, их личностные качества. Каждый член СД должен получить подготовленные консультантом обобщенные результаты оценки его работы коллегами. Председатель СД также участвует в такой оценке, причем оценка его работы должна быть сфокусирована на полноте реализации им лидерских качеств.

Зарубежная передовая практика рекомендует дополнять самооценку работы совета директоров и его комитетов, проводимую с помощью анкет, интервьюированием каждого члена СД. Это правильный подход. Однако, учитывая уже упомянутую высокую степень закрытости советов директоров российских компаний, движение в этом направлении может происходить поэтапно. На начальном этапе самооценка может быть осуществлена только с помощью анкет.

довой практики корпоративного управления (см. **схему 1** на стр. 46).

Авторы статьи хотели бы также обратить внимание на используемый ими подход к развитию практики корпоративного управления компаний, который заключается в примене-

Схема 1. Методика оценки работы СД



нии «PhICS-модели корпоративного управления»<sup>1</sup>:

$$M_{\text{кy}} = F(\text{Ph}, I, C, S)$$

**M<sub>кy</sub>** — модель корпоративного управления,  
**Ph** — стадия развития компании (жизненно-го цикла),

**I** — формы финансирования инвестиций,  
**C** — требуемый уровень контроля со стороны основных собственников и роли компании в их инвестиционных интересах (управленческий/лидерский стиль),  
**S** — стратегия развития компании.

По нашему мнению, данную модель целесообразно использовать и при разработке методики оценки работы совета директоров компании.

## Проведение оценки работы совета директоров

Очень часто оценка работы совета директоров, проводимая в российских компаниях, ограничивается лишь самооценкой, которую дают члены СД, заполняя соответствующий вопросник и, в некоторых случаях, отвечая на вопросы интервью, проводимого председателем комитета по кадрам и вознаграждениям. Такая оценка может прово-

диться и с привлечением внешнего эксперта, который оказывает помощь СД в составлении анкеты, в проведении интервью, а затем анализирует и обобщает полученные результаты. Однако анализ развитой международной практики в этой области показывает, что в целом такой подход к оценке является очень ограниченным<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Подробнее смотрите: Беликов И., Вербицкий В. Корпоративное управление: PhICS-модели для реальной практики компаний // Российский журнал менеджмента. Том 9, № 4, 2011; Вербицкий В. PhICS-модели реальной практики корпоративного управления компаний: как их синтезировать // «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления», 2012, № 9.

<sup>2</sup> См., например, <http://www.independentaudit.com/our-services-2/board-evaluation/>.

ТАБЛИЦА 2. Объективная и субъективная оценки работы СД

<p>1. Объективная оценка работы совета директоров</p>	<p>анализ внутренних документов компании, включая план работы совета директоров и комитетов совета директоров, протоколов заседаний совета директоров и комитетов совета директоров</p>
<p>2. Субъективная оценка работы совета директоров</p>	<p>анализ заполненных каждым членом совета директоров опросных анкет и проведение с членами совета директоров интервью</p>

Авторы считают, что наиболее результативный подход к оценке работы СД и комитетов заключается в сочетании субъективной и объективной оценок (см. таблицу 2). При этом под объективной оценкой понимается анализ внутренних документов компании, материалов работы СД и комитетов, анализ работы СД и комитетов с точки зрения ее соответствия рекомендациям передовой практики корпоративного управления. И здесь, на наш взгляд, привлечение внешнего эксперта уже не просто возможно, но необходимо для получения более полного представления о работе СД и о путях повышения ее эффективности.

Таким образом, самооценка работы СД и его комитетов будет дополнена объективным анализом этой работы на основе соответствующих внутренних документов и материалов. К последним относятся положения о СД и его комитетах, планы их работы и протоколы заседаний, материалы, предоставленные их членам за отчетный период для подготовки к заседаниям, справки о посещаемости заседаний членами СД и комитетов и форме их участия в заседаниях (личное присутствие или предоставление письменного мнения).

Очевидно, например, что очное и заочное заседания представляют неодинаковые возможности для обсуждения вопросов повестки дня. В одних компаниях советы директоров проводят по 6-7, а то и 10-11 очных заседаний в течение года, в других — очных заседаний бывает не более 2-3. Это само по себе свидетельствует о разном подходе членов СД к своим обязанностям.

Анализ протоколов заочных заседаний также выявляет разное качество работы членов СД. Некоторые из них ограничиваются голосованием, т. е. проставлением «галочек» в графе «за, против, воздержался», а кто-то сопровождает свое решение комментариями, подготовка которых требует усилий.

В практике авторов статьи были примеры, когда самооценка работы СД и его комитетов давала результаты, которые заметно отличались от полученных в ходе проведенной ими объективной оценки. Например, члены СД одной из компаний оценили свою работу по обеспечению независимого и профессионального подтверждения достоверности финансовой отчетности компании, осуществляемой внешним аудитором, в среднем в 2,4 балла (при максимально возможной

оценке в 3 балла). Однако в процессе изучения экспертами внутренних документов компании выяснилось, что комитет по аудиту в течение отчетного года провел лишь одно очное заседание, на котором был утвержден персональный состав и план работы комитета, а все остальные заседания были проведены в заочной форме.

Также выяснилось, что ни комитет по аудиту, ни СД в целом не участвовали в предварительном отборе фирм, из числа которых был выбран внешний аудитор: совет директоров лишь утвердил фирму, отобранную менеджментом компании. Анализ протоколов пока-

зал, что ни комитет по аудиту, ни СД в целом не осуществляли оценку качества работы внешнего аудитора на основе подготовленного им заключения и взаимодействия с ним в процессе подготовки этого документа, при том, что у некоторых членов СД был ряд претензий к аудитору.

Мы считаем, что сочетание самооценки своей работы членами СД и оценки, данной независимыми внешними экспертами, будет максимально способствовать достижению наилучшего объективного результата, дающего четкие ориентиры для повышения эффективности работы совета директоров.

### Получение результатов оценки и их предоставление совету директоров

Результаты оценки, безусловно, зависят от механизма ее проведения. Так, при сочетании субъективной и объективной оценок и привлечении к процессу внешнего эксперта, по итогам проведенной оценки компания обычно получает отчет, содержащий:

- a) объективную и субъективную оценку работы СД и его комитетов;
- b) рекомендации по совершенствованию практики работы СД и его комитетов;
- c) план действий для СД, исходя из приоритетности рекомендуемых изменений;
- d) рекомендации по публичному раскрытию результатов проведенной оценки в годовом отчете и на интернет-сайте компании.

Содержащиеся в отчете рекомендации могут оказать очень серьезную помощь в понимании того, какие задачи должны быть поставлены перед СД и его комитетами; какими дополнительными полномочиями их следует наделить; какие изменения необходимо внести в организационное и информационное обеспечение работы СД и его комитетов; как измерить экономический эффект от повышения качества работы СД

и его комитетов; насколько сбалансирован состав СД, в том числе с точки зрения опыта и компетенций его членов.

В конечном итоге такие рекомендации будут способствовать повышению качества работы СД даже без значительных изменений в его персональном составе. Они могут побудить некоторых членов СД, не готовых к значительно более напряженной и ответственной работе, добровольно выйти из состава СД, что откроет бесконфликтную возможность избрания в него членов, обладающих необходимыми знаниями, опытом и личностными качествами, которые повысят эффективность работы СД в целом как коллективного органа управления компанией.

Ежегодное проведение оценки позволяет оценить направленность и динамику изменений в работе совета директоров и его комитетов, получить сравнительную картину их вклада в успешное развитие компании. Поскольку в процессе деятельности компании в ее стратегию, основные цели, функции СД и его комитетов могут вноситься изменения, каждый год внешний

эксперт будет осуществлять уточнение содержания вопросников и, при необходимости, вносить в них соответствующие изменения.

Отчет о результатах оценки работы СД в целом и его комитетов предоставляется председателю совета директоров. Рекомендуется, чтобы отчет об оценке работы СД в целом был представлен остальным членам СД на одном из первых заседаний, проводимых после предоставления такого отчета. На этом же заседании рекомендуется обсудить результаты работы комитетов, чтобы у всех членов СД была возможность дополнительно высказать свои мнения по соответствующим вопросам.

По результатам индивидуальной оценки каждого члена СД председатель СД, после их изучения, должен провести личные беседы с теми директорами, чья работа была оценена коллегами очень низко и в отношении которых члены СД высказали серьезные нарекания.

Результаты оценки работы председателя совета директоров должны быть доступны ему и председателю комитета по кадрам и вознаграждениям. В ходе обсуждения ими результатов оценки определяются те аспекты работы председателя СД, на которые он должен

обратить особое внимание в последующий период. Председатель комитета по кадрам в определенной степени выступает гарантом того, что председатель СД учтет замечания, высказанные в отношении исполнения им своих функций.

Председатель совета директоров принимает решение о том, кому еще, помимо членов СД, предоставляется информация о результатах оценки СД и его комитетов, в каком объеме и в какой форме. В западных компаниях результаты оценки работы СД в целом предоставляются только членам СД, но не акционерам. Считается, что поскольку все акционеры имеют статус миноритарных, то отдавать предпочтение какому-то одному или нескольким неправильно. А если раскрывать результаты оценки публично, всем акционерам, то члены СД, зная, что эти результаты будут раскрыты публично, будут давать необъективные ответы, стараясь показать свою работу лучше, чем она была в действительности.

В российских компаниях с высокой концентрацией собственности контролирующей акционер, формирующий голосами принадлежащих ему акций большую часть состава СД, по нашему мнению, может иметь право на получение результатов оценки работы СД и его комитетов.

## Раскрытие информации о проведении оценки

Упоминание в годовом отчете компании о практике проведения оценки работы совета директоров, в том или ином объеме, будет способствовать повышению репутации компании с точки зрения уровня практики ее корпоративного управления.

Если компания еще не проводила такой оценки, но планирует ее провести, то она может указать в годовом отчете (работа

над которым обычно завершается в апреле или начале мая) о намерении провести такую оценку и дать краткую информацию о том, как она планирует ее провести. А в следующем годовом отчете она уже раскроет факт проведения оценки. Публичное подтверждение того, что соответствующая практика компании носит регулярный характер, также будет способствовать повышению ее репутации.

## Регулярность проведения оценки и ее влияние на вознаграждение членов совета директоров

В странах с развитой практикой корпоративного управления наиболее распространенным стандартом является ежегодное проведение оценки работы советов директоров. Однако, по мнению авторов, она может проводиться и реже, например, один раз в два-три года. В то же время, с учетом времени, требующегося на внесение корректировок в работу СД, общий цикл «оценка-корректировка» получается растянутым. На наш взгляд, ежегодная оценка работы СД особенно важна для компаний, работающих в высококонкурентной среде с высокой динамикой развития, а также заинтересованных в значительном и сравнительно быстром расширении числа своих акционеров.

В зарубежной практике результаты оценки СД в целом и его комитетов, также как и результаты индивидуальной оценки членов СД не влияют на размер получаемого ими вознаграждения, в силу того что оно определяется по принципам, сформулированным в начале работы совета директоров. Главной целью оценки там является

обсуждение ее результатов на совете директоров с целью повышения эффективности работы этого органа, прежде всего в тех компонентах, в которых были выявлены недостатки. Считается, что при выдвижении в состав СД учитываются долгосрочные потребности компании в опыте и компетенции того или иного члена СД, поэтому осуществлять их замену сразу после проведения оценки, даже если в течение этого года их работа была оценена невысоко, неоправданно. Необходимо дать возможность членам СД повысить качество своей работы с учетом выявленных недоработок.

Исключение составляют случаи явного пренебрежения теми или иными членами СД своими обязанностями (в частности, очень низкая степень участия в заседаниях), нарушения деловой этики или действующего законодательства, внутренних правил компании. На наш взгляд, это правильный подход, который может быть использован и в российских компаниях.

---

## НОВОЕ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ

**ФСФР России информационным письмом** разъяснило порядок получения копий зарегистрированного решения о выпуске (дополнительном выпуске) эмиссионных ценных бумаг, зарегистрированного проспекта ценных бумаг, зарегистрированного отчета об итогах выпуска (дополнительного выпуска) эмиссионных ценных бумаг. Для получения копий необходимо направить в ФСФР России или ее региональные отделения запрос о предоставлении копий указанных документов с приложением акта, содержащего сведения о фактах и причинах утраты подлинников запрошенных документов. Если запрос подписывается уполномоченным лицом эмитента, не являющимся его единоличным исполнительным органом, к такому запросу должны быть приложены документы, подтверждающие полномочия указанного уполномоченного лица (оригинал или заверенная в установленном порядке копия доверенности, заверенная в установленном порядке копия документа (приказа) о назначении лица исполняющим обязанности единоличного исполнительного органа эмитента и т. д.).