

## Оценка совета директоров: ценность взгляда извне



**Никитчанова Екатерина**

Заместитель директора —  
руководитель Экспертного центра  
Российского института директоров  
(РИД)



**Лихачева Наталья**

Заместитель руководителя  
Экспертного центра РИД

**«Все мы считаем себя чемпионами:  
мы невероятно иррациональны во всем,  
что касается самооценки»**

**Т. Питерс, Р. Уотерман-мл.<sup>1</sup>**

В последние годы российские компании все чаще стали использовать оценку совета директоров не только для технического соответствия рекомендациям регулятора и Кодекса корпоративного управления (далее — Кодекс), но и для получения от этого инструмента реальной отдачи, то есть для выявления и устранения барьеров, препятствующих повышению эффективности работы совета директоров.

Стоит отметить, что при таком подходе особую важность приобретает внешняя оценка с участием независимого эксперта. Что касается самооценки, ежегодное проведение которой рекомендует Кодекс, она получила более широкое распространение в практике российских компаний, но зачастую носит исключительно формальный характер,

а полученные выводы способствуют ложному чувству безопасности, недопустимому в сегодняшней высококонкурентной среде.

### ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕШНЕЙ ОЦЕНКИ

В свою очередь, привлечение внешнего консультанта обеспечивает комплексность и объективность оценки и рассматривается заинтересованными сторонами как признак приверженности совета директоров развитой практике корпоративного управления. Однако во многих российских компаниях этот метод встречает сопротивление, объяснимое не столько требуемыми дополнительными ресурсами, сколько нежеланием членов совета директоров раскрывать внутреннюю культуру и процесс принятия решений посторонним. Иными словами, они не готовы становиться объектом оценки.

Но даже если совет состоит из авторитетных высококомпетентных людей, он не обязательно будет эффективен, поскольку это коллегиальный орган и здесь важны продуктивность совместной работы, качество коммуникаций и способность выра-

1 Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Альпина Паблишер, 2011. С. 97.

батывать оптимальные для бизнеса решения. При проведении самооценки этим вопросам не всегда уделяется достаточно внимания, акцент скорее делается на организационных и информационных аспектах. Опытный консультант же сможет проанализировать ситуацию и выявить проблемы, скрытые от непосредственных участников процесса.

Еще одно неоспоримое преимущество внешней оценки — сравнительный анализ. Обладая необходимыми знаниями и опытом, независимые эксперты могут сравнить результаты оценки совета директоров как с передовыми стандартами корпоративного управления, так и с практикой сопоставимых компаний. Бенчмаркинг является важным инструментом для членов совета директоров, помогает удостовериться либо усомниться в правильности сложившегося у них мнения о том или ином компоненте корпоративного управления в компании. Полученные выводы определенно послужат драйвером для совершенствования работы совета директоров и его комитетов.

## КТО ПРОВОДИТ ОЦЕНКУ

В России внешнюю оценку совета директоров на сегодняшний день проводят международные консалтинговые компании (прежде всего «большая четверка»), российские консалтинговые компании, специализирующиеся как на корпоративном управлении, так и на карьерном развитии и подборе управленческих кадров, и реестродержатели (регистраторы). Представляется, что команда оценщика должна обладать глубокими знаниями не только в области работы совета директоров, но и в области корпоративного управления в целом, хорошо разбираться в его современных трендах и направлениях развития. Значительным преимуществом будет личный опыт работы экспертов в советах директоров компаний разного масштаба и с разным уровнем корпоративного управления, знание работы совета директоров «изнутри», понимание его специфики. Такое сочетание теоретических

и практических знаний обеспечит более качественный результат проводимой оценки.

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Не секрет, что внешняя оценка тоже может носить формальный характер. На наш взгляд, это происходит при отсутствии индивидуального подхода к совету директоров конкретной оцениваемой компании. Часто эксперты исходят из безусловной целесообразности применения передовых стандартов и формируют на их основе свои выводы и рекомендации. Но дело в том, что соответствующие инструменты, даже если их получится внедрить, далеко не везде и не всегда помогают достичь желаемого результата. В некоторых компаниях/советах директоров они по ряду причин просто не работают и требуют серьезной адаптации.

Поэтому так важно с самого начала определить, какие особенности компании следует принимать во внимание при проведении оценки. Российский институт директоров использует в своей работе разработанный им **PhICS**-подход<sup>2</sup>, а именно учитывает факторы, определяющие модель корпоративного управления (КУ) компании:

$$M_{\text{ку}} = F(Ph, I, C, S),$$

где:

**Ph** — стадия развития компании (жизненного цикла);

**I** — формы финансирования инвестиций;

**C** — требуемый уровень контроля со стороны основных собственников и роли компании в их инвестиционных интересах;

**S** — стратегия развития компании.

Текущая ситуация в компании и ее планы на ближайшее будущее — вот что необходимо закладывать в основу проводимой оценки совета директоров,

2 Подробное описание модели см. Российский журнал менеджмента. 2011. Том 9. № 4.

чтобы результаты такой оценки имели управленческую ценность, а рекомендованные механизмы возможно было внедрить в практику компании.

## ОБЪЕКТЫ ОЦЕНКИ

При проведении оценки совета директоров объектами оценки выступают сам совет, созданные в его структуре комитеты, а также члены совета директоров и комитетов (индивидуальная оценка). Однако на сегодняшний день в России индивидуальная оценка часто сводится к оценке активности членов совета и комитетов, основанной, как правило, на статистических данных. Это связано, прежде всего, с особенностями выстраивания взаимоотношений членов совета директоров друг с другом, с председателем совета, менеджментом. В наших компаниях еще недостаточно развита культура конструктивной обратной связи, тем более при оценке личного вклада того или иного директора в общее дело. В таких ситуациях психологический аспект, который зачастую выражается просто в нежелании «портить отношения» с коллегами, превалирует над содержательным подходом.

В этой связи для компаний, только начинающих внедрять оценку совета директоров, целесообразнее сосредоточить усилия на оценке совета и комитетов и формировать соответствующую культуру постепенно, снижая риски негативного восприятия индивидуальной оценки.

## ОБЛАСТИ ОЦЕНКИ

Фактически все возможные области оценки можно сгруппировать в три ключевых раздела: люди, процессы и результаты.

Что касается первого раздела, то сегодня состав и структуру совета директоров необходимо анализировать не только на предмет соотношения независимых/неисполнительных/исполнительных

директоров, но и с точки зрения диверсификации, в том числе гендерной. Присутствие женщин в советах директоров является одним из стандартов в области устойчивого развития и ESG, и инвесторы уделяют этому все большее внимание. При этом на практике повышение гендерного разнообразия в российских компаниях остается крайне актуальным: так, по результатам исследования РИД<sup>3</sup>, в 2020 г. только в 9% советов директоров компаний Первого уровня листинга присутствовало три и более женщин, а в 26% советов директоров женщин не было вовсе.

Безусловно, важную роль для эффективности работы совета директоров играет сбалансированность квалификаций и опыта его членов. При проведении внешней оценки взгляд независимого консультанта может существенно дополнить понимание самих директоров, специалистами в каких областях необходимо усилить состав совета в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Выявленные пробелы в «коллективной квалификации» будут в дальнейшем учтены при определении кадровых потребностей и составлении «матрицы компетенций» членов совета директоров.

Процедурные вопросы, на которых, как правило, сосредотачивают внимание при проведении самооценки, внешним экспертом могут быть проанализированы более глубоко. Тут важно не ограничиваться статистикой и уровнем реализации плана, а выяснить, насколько члены совета удовлетворены условиями своей работы, а также оценить качество их коммуникаций с председателем, менеджментом и корпоративным секретарем. Относительно новый аспект оценки — процесс обеспечения преемственности совета директоров, его наличие и регламентация.

В рамках третьего раздела оцениваются полнота и качество реализации советом директоров

3 Исследование РИД «ESG вопросы в практике российских публичных компаний», Москва 2021. <http://rid.ru/issledovaniya>.

и комитетами своих ключевых функций. При этом к определенным выводам независимые эксперты приходят не только после анализа мнений самих директоров, но и изучив внутренние документы компании и сопоставив их с материалами работы совета и комитетов, а также кейсами из практики корпоративного управления. Допустим, что директора ставят высокие оценки за выполнение советом функции обеспечения эффективности системы управления рисками, но на чем основана их позиция — на объективных критериях или на сложившемся субъективном мнении? Взгляд со стороны тут особенно ценен, он поможет расширить горизонт видения проблемы и понять, стоит ли корректировать сложившуюся практику.

## ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

Инструментарий независимого консультанта несколько шире, чем тот, что обычно используют компании, проводящие самооценку совета директоров. Ключевым инструментом для самостоятельной оценки является анкета, заполняемая членами совета и комитетов. Во многих компаниях используются комплексные анкеты, заполнение которых предполагает не только проставление «галочек» и баллов, но и изложение своего видения той или иной ситуации. Однако по нашему опыту члены совета директоров крайне редко делятся своими комментариями на бумаге (исключение — иностранные директора, у которых более развита культура «обратной связи»), вот почему продуктивнее сочетать анкетирование и интервьюирование. Внешние эксперты анализируют заполненные анкеты и на их основе готовят вопросы для индивидуальных интервью, в ходе которых можно гораздо глубже проанализировать мнения членов совета директоров. Так, совместное использование этих двух инструментов позволяет выявить не столь очевидные проблемные моменты.

Как правило, внешние эксперты этим не ограничиваются и проводят анализ внутренних документов компании, регулирующих деятельность совета

директоров и комитетов, а также материалов их работы (планы, протоколы заседаний).

Результаты такого анализа нередко не совпадают с результатами анкетирования и интервью (для подобного сравнения необходимо, чтобы эксперт оперировал теми же критериями), что говорит о возможном наличии определенных противоречий и «чувствительных зон» в деятельности совета директоров, которым необходимо уделить особое внимание.

Из своего опыта можем привести такой пример: за выполнение функции по оценке эффективности системы внутреннего контроля ряд членов совета директоров проставили не самые высокие баллы. При этом экспертный анализ показал, что соответствующие вопросы рассматривались регулярно, предварительно анализировались комитетом по аудиту, члены совета обеспечивались всей необходимой информацией и рекомендациями. Впоследствии в ходе проводимых интервью мы пришли к выводу, что, заполняя анкету, директора, по сути, отразили свою личную неуверенность в качественной проработке темы. Глубокого погружения в нее не произошло из-за рассмотрения вопросов исключительно на заочных заседаниях, без возможности живого обсуждения. В результате у членов совета директоров возникло ощущение неуверенности в качественной реализации данной функции совета.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

Даже с увеличением числа компаний, проводящих оценку совета директоров, ситуация с использованием результатов такой оценки не способствует получению от нее положительного эффекта. К сожалению, нельзя говорить о сложившейся практике реального обсуждения результатов, далеко не всегда разрабатывается план совершенствования работы совета и комитетов. При этом без надлежащего использования итогов оценки

снижается ее ценность, появляется риск ее превращения в технический инструмент.

При проведении внешней оценки целесообразно не только организовывать обсуждение полученных результатов на очном заседании совета директоров после их предварительного обсуждения на профильном комитете, но и приглашать на заседание представителя независимого консультанта. Члены совета директоров смогут задать интересующие их вопросы и, при необходимости, дать свои комментарии, что в конечном итоге поможет сформировать план реальных действий, которые совет директоров может и готов реализовать в периоде один-три года.

Кроме того, информацию о факте проведения оценки, ее целях, инструментах, а также об основных результатах необходимо раскрывать в годовом отчете компании, и внешний эксперт сможет дать свои рекомендации относительно такого раскрытия с учетом деликатного характера оценки.

**Очевидно, что проведение внешней оценки совета директоров в российских компаниях набирает обороты. Важно, чтобы этот инструмент становился все более эффективным, использовал все свои преимущества и развивался вместе с компаниями.**

## ПРАКТИКА КОМПАНИЙ

**Игорь Репин, Независимый член Наблюдательного совета, председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям «Банк ВТБ» (ПАО):**

К тому моменту, как Наблюдательный совет Банка ВТБ принял решение о необходимости проведения внешней оценки своей работы, у нас уже накопился значительный опыт организации ежегодной самооценки, сформировалась культура взаимодействия членов Наблюдательного совета между собой и менеджментом Банка. У нас было понимание, что для дальнейшего совершенствования

работы Наблюдательного совета желательно еще иметь «взгляд со стороны». Кроме следования рекомендациям Банка России и Кодекса корпоративного управления нам важен был объективный экспертный подход, способный выявить возможные барьеры для повышения эффективности этого ключевого органа управления.

Оценка Наблюдательного совета, его комитетов и председателя, а также корпоративного секретаря Банка проводилась путем анкетирования и интервьюирования членов Наблюдательного совета с одновременным анализом внутренних документов Банка, включая планы работы и информацию о заседаниях Наблюдательного совета и комитетов. Это позволило максимально объективно оценить все существенные аспекты деятельности Наблюдательного совета, и в итоге был сделан вывод о его глубокой вовлеченности в принятие решений по ключевым вопросам деятельности Банка при сохранении стратегического контура управления.

Кроме фиксации сильных сторон были выделены области, в которых деятельность Наблюдательного совета и комитетов может быть улучшена. В том числе это расширение состава Наблюдательного совета кандидатами с компетенциями в области цифровизации и информационных технологий, а также формирование программ обучения членов Наблюдательного совета. Внешним экспертом также был проведен бенчмаркинг, что позволило Наблюдательному совету Банка сравнить практику своей работы с соответствующей практикой сопоставимых компаний и учесть полученную информацию при подготовке плана по совершенствованию деятельности Наблюдательного совета Банка ВТБ.

**Вадим Лукин, заместитель Генерального директора по технологическому присоединению, правовой работе и собственности АО «Сетевая компания»:**

АО «Сетевая компания», несмотря на отсутствие статуса публичной компании, всегда придержи-

валось рекомендаций Кодекса корпоративного управления, направленных на повышение эффективности работы органов управления. Оценка практики работы совета директоров и комитетов, на наш взгляд, один из таких инструментов.

Для внедрения и внутренней регламентации оценки советом директоров компании утверждено Положение о проведении анализа информации о практике работы совета директоров АО «Сетевая компания», и компания на регулярной основе осуществляет самооценку деятельности совета директоров и его комитетов.

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления раз в три года для проведения оценки осуществляется привлечение независимого внешнего консультанта, обладающего необходимой квалификацией. Так, в 2019 г. по итогам внешнего анализа инфор-

мации о практике работы совета директоров, проведенного внешним консультантом, им отмечены сбалансированность состава совета директоров, активное взаимодействие совета директоров и комитетов, высоко оценены работа председателя совета директоров и корпоративного секретаря.

Хочется отметить, что при этом ценным и значимым результатом проведения оценки является получение компанией рекомендаций для дальнейшего совершенствования практики в области повышения уровня информационного и организационного обеспечения совета директоров, эффективности реализации его ключевых функций и взаимодействия с исполнительными органами.

## Правила подписки вне редакции (на бумажную версию журнала)

### В интернет-магазине

<http://mymagazines.ru>

### В любом почтовом отделении

Подписной индекс в каталоге Агентства «Роспечать»

- 82271 — на полугодие
- 83292 — на годовую подписку

Подписной индекс в Объединенном каталоге Агентства «Пресса России»

- 11764 — на полугодие

Подписной индекс в электронном каталоге «ПОЧТА РОССИИ»

- П4174 — на полугодие

### В любом из уполномоченных агентств

- ООО «Агентство Урал-Пресс» — тел. (499) 700-05-07
- ООО «АДП-Информ» — тел. (8482) 68-13-68, 68-09-98
- Агентство «ПРЕССИНФОРМ» — тел. (812) 786-81-19
- Издательский дом «Экономическая газета» — тел. (499) 152-09-89
- ООО «Дельта Пост» — доставка курьером по Москве в офис: тел. (916) 012-29-96

Порядок оформления подписки вне редакции журнала, порядок оплаты и доставки журнала определяются правилами, установленными Почтой России и уполномоченными агентствами.

