

*Firuza R. Akberdieva,
MBA, doctoral student,
Russian Academy of National Economy and
Public Service under
the President of the Russian Federation*

Problems of Realization the Functions of the Board of Directors in the Corporate Governance Structure

Key words: *corporate governance; board of directors; corporate governance; agent theory; resource theory; construction of business processes; concentrated ownership; minority shareholders, financial transparency.*

Annotation. *This paper considers the role and importance of the board of directors in the company. Consistently presented postulates agency and resource theory, the different approaches to determining the effectiveness of corporate governance. Particular attention is paid to the problem of constructing an optimal structure and functional board of directors, contributing to maximizing the value of the company as a key performance indicator.*

Initially considered the theoretical foundations that define the essence of a body such as the board of directors, carried out a retrospective analysis of the research work in this area.

Particular emphasis in the article is on the implementation of the functions of the board of directors in a modern company aimed at improving the efficiency and image performance.

It is noted that the main contribution to the study of management powers of the board of directors have foreign scientists that actualizes the problem of adapting Western theories to the specifics of Russian business and the development of the practical elements of the theory.

Введение

Определяя значимость корпоративного управления на современном этапе, нельзя не отметить значимость и роль совета директоров (СД) в этом процессе. Эффективное корпоративное управление способствует повышению конкурентоспособности компании, облегчая доступ к рынкам капитала, и влияет на экономические показатели развития компании в целом. Согласно Закону об Акционерных обществах (№ 208-ФЗ от 26.12.1995, редакция от 29.06.2015) (1) в компетенцию совета директоров входит целый перечень задач, который определяет направления деятельности компании. Основная управленческая функция СД заключается в построении бизнес-процессов компании. Построение бизнес-процесса в современной компании основано на разработке краткосрочных и долгосрочных стратегий и разработке критериальной оценки эффективности выполнения поставленных задач. Изложенное является подтверждением актуальности рассматриваемой темы.

Эволюция понимания функций совета директоров в трудах ученых

Рассматривая труды зарубежных авторов, нельзя не отметить работы Дженсена Меклинга (1976), Стиглиц, (2001), Ф Дженсенв, (1983), которые рассматривают подходы к роли совета директоров в рамках агентской теории. Агентская теория рассматривает практическое отделение собственности от управления и конфликт между менеджерами и собственниками. Эта теории свойственна компаниям с концентрированной собственностью и основана на взаимоотношениях между мажоритарным собственником и миноритариями (5, p.550).

Ресурсная теория фирмы приводит обоснование приоритета положительных финансово-экономических результатов и высокой конкурентной позиции компании, преимуществами, которыми она обладает по сравнению с другими фирмами. В ресурсной теории совет директоров выступает, как главенствующий элемент, учитывающий личностный потенциал самих директоров, их отработанные контакты и имиджевые показатели.

Совет директоров в Российской практике бизнеса часто не относится действенным механизмам и функционирует исключительно формально. При этом интеграционные процессы требуют новых подходов к ответственности совета директоров, в частности: обеспечение финансовой прозрачности бизнеса, защита прав миноритариев, борьба со злоупотреблениями со стороны должностных лиц компании и коррупционными проявлениями.

В условиях кризиса, последовавшего за санкционным давлением со стороны США и стран ЕС в 2014-2015 года, корпоративное управление приобретает особое значение. Совету директоров отводится важная роль в определении методов поддержания стабильности, определении рисков развития компании и определении путей их нивелирования. Укрупнение бизнеса и повсеместная интеграционная политика многих компаний направлена на стабилизацию и повышение устойчивости на рынке в условиях высокой волатильности валютного курса.

Рассмотрим особенности возложенных на совет директоров функций. Совет определяет направления работы, посредством подбора топ- менеджмента и проведения оценки его активности. Совет директоров призван защищать интересы стэйкхолдеров путем контроля управленческой отчетности и способствовать достижению высоких финансовых результатов деятельности.

Как уже отмечалось, с позиции внутренней организации корпорации существует потенциальный конфликт интересов, который возникает вследствие разделения собственности и контроля в организации, который описывается агентской теорией. В агентской теории акцентируется внимание на необходимости постоянного контроля агента, в связи с возможностью его оппортунистического поведения. Оппортунизм предполагает преследование собственных интересов и целей, вне соображений деловой этики и морали. Неполнота информации появляется в результате проблем мотивации в процессе принятия решений, обусловленных различными экономическими интересами. Действенным инструментом контроля менеджеров становится мониторинг, который лежит в зоне ответственности совета директоров. Заинтересованность в реализации эффективных методов контроля объединяет собственников, инвесторов и в конечном итоге государство.

Обращаясь, к более эффективной, с нашей точки зрения, ресурсной теории важно отметить уникальность каждой компании, и эта неоднородность фирм

определяет их конкурентное преимущество на рынке. Индивидуализация потенциала компании впервые выделена в теории транзакционных издержек О.Уильямсона. Далее изучение основополагающего термина ресурсной концепции «способности» приобрело развитие после появления эволюционной экономической теории Р.Нельсона и С.Уинтера в 1982 году. Практическое развитие ресурсная теория получила после появления в 1990 году статьи «Ключевые компетенции корпорации» К.К.Прахалада и Г.Хамела, в работе отмечается, что основная задача заключается не в подавлении фирмы-конкурента, а в создании собственных, трудно копируемых компетенций как залога лидерства в бизнесе. Под компетенциями в данном случае понимаются умения и связи фирмы, навыки сотрудников, так называемые рутины.

Особое внимание в западных теориях уделяется необходимости адаптации компании к изменчивости внешней среды.

В ресурсной концепции определяются четыре характеристики ресурсов, которые являются детерминантами устойчивости конкурентного преимущества фирмы: (1, р. 46)

долговечность, а именно скорость, с которой ресурсы и способности устаревают или обесцениваются;

прозрачность – способность фирмы поддерживать свое конкурентное преимущество во времени, то есть скорость, с которой другие фирмы способны копировать ее ресурсы;

мобильность – способность ресурсов перемещаться от одной фирмы к другой,

воспроизводимость: несовершенная мобильность ресурсов ограничивает возможность фирмы приобретать их, однако некоторые из них можно имитировать путем воспроизведения.

Применимость теоретических концепций в системе корпоративного управления

Каждая российская компания проходит несколько этапов эволюции совета директоров: от формального наличия совета к использованию как инструмента решения агентских вопросов, а далее – к ресурсной роли совета. Каждый этап характеризуется спецификой происходящих на микро и макроуровнях изменений.

Нельзя не сказать, что структурные особенности совета директоров непосредственным образом влияют на его эффективность. Структура СД включает в себя соотношение исполнительных и неисполнительных директоров, наличие независимых директоров в составе совета, аффилированных директоров, а также директоров-иностранцев и т.д. Авторы утверждают, что компании, в составе советов которых есть независимые директора, показывают более высокие результаты деятельности по сравнению с остальными корпорациями. К подобным выводам пришел также S.W.Barnhart и др. (3, р. 329), основываясь на исследовании 376 компаний по данным за 1992 год.

Исследователи отмечают, что доля независимых директоров в компаниях неуклонно растет: это, например, доказывается в работе J.N.Gordon (7), который изучил структуру СД американских компаний. В рассматриваемый автором период доля независимых директоров возросла, в то время как доля исполнительных директоров

снизилась на 11%. Большинство авторов выделяют результативность независимых директоров и их положительное влияние на стоимость компаний.

Нередко, при рассмотрении функций совета директоров авторы пытаются определить оптимальный количественный состав этого органа. Можно предположить, что в более крупном совете сконцентрировано больше возможностей членов совета. С другой стороны, затруднены процессы координирования взаимодействия между членами СД, возникает проблема перекладывания ответственности друг на друга.

В большинстве известных работ выявлена обратная связь между размером СД и стоимостью компании. Так, D.Yermack на выборке из 452 крупных американских компаний обнаружил, что многочисленный по составу СД является менее эффективным (7).

Совет директоров осуществляет руководство компанией в интересах собственников, а, следовательно, принимает ряд значимых обязательств. Нередко возникает необходимость в распределении полномочий и возложении некоторых функций на специально созданные комитеты. С точки зрения акционеров основную роль играют комитет по стратегическому планированию, комитет по аудиту, комитет по кадрам и вознаграждениям. Комитет по стратегическому планированию и инвестициям способствует улучшению деятельности компании в долгосрочной перспективе. Комитет по аудиту обеспечивает контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, в то время как комитет по кадрам и вознаграждениям способствует привлечению квалифицированных специалистов и созданию эффективной мотивационной программы. В совете директоров можно отметить наличие всех требуемых ролей членов совета, таких как «эксперты», «судьи», «мудрецы», люди, умеющие инициировать дискуссии с целью профессионального их рассмотрения на заседаниях профильных комитетов и заседаниях советов директоров (3).

Рассматривая факторы влияния на эффективность деятельности совета директоров важно отметить роль вознаграждения его членов. В соответствии с агентской теорией для уменьшения агентских конфликтов и частичного решения проблемы морального риска акционеры должны нести агентские затраты. Существуют три категории агентских затрат:

- 1) расходы на осуществление контроля деятельности менеджеров;
- 2) расходы на создание организационной структуры, ограничивающей возможность нежелательного поведения менеджеров;
- 3) альтернативные затраты, которые возникают в тех случаях, когда условия, установленные акционерами, например, обязательное голосование акционеров по определенным вопросам, ограничивают действия менеджеров, противоречащие достижению основной цели — увеличению богатства акционеров.

Однозначную зависимость вознаграждения и эффективности установить сложно. Члены СД, действующие от имени акционеров, заинтересованы в реальной максимизации стоимости компании, в то время как менеджеры, имеющие краткосрочный горизонт планирования, вполне могут манипулировать стоимостью компании в своих интересах, и в этом случае можно говорить о зависимости вознаграждения от результатов деятельности фирмы.

Подводя итоги, нельзя не сказать, что потенциальные возможности советов директоров в российских компаниях реализованы не в полном объеме. Корпоративное управление является достаточно новым институтом для Российской экономики и прошло незначительный исторический путь. Практически все современные управленческие технологии заимствуются в западном менеджменте, что не всегда способствует повышению эффективности отечественных компаний. Не поддается сомнению, что российский бизнес имеет собственную специфику, а соответственно подходы к управлению должны быть адаптированы к российской действительности.

References:

1. *Federal Law "On Joint Stock Companies" (On stock) from 26.12.1995 N 208-FZ (the current version of 06.29.2015): Legal System Consultant + [Internet] Available from: <http://www.consultant.ru> (Date of treatment: 10/12/2015)*
2. *Grant RM. Resource theory of competitive advantage: practical implications for policy: St. Petersburg University Journal, 2003, № 3 (24); 47 – 76.*
3. *Tkachenko I. Specificity of the board of directors of the company with state participation in the definition of the strategy of transition to a model of public-private partnerships: State and municipal management, number 2, 2015; 16.*
4. *Barnhart SW, Marr MW. Firm Performance and Board Composition: some new evidence: Managerial and Decision Economics. Special issue: Aspects of Corporate Governance, 1994, 15 (4); 329-340.*
5. *Kaymak T, Bektas E. East Meets West? Board Characteristics in an Emerging Market: Evidence from Turkish Banks: Corporate Governance: An International Review, 2008, 16; 550-561.*
6. *Gordon JN. The rise of independent directors in the United States, 1950 - 2005: of shareholder value and stock market prices: Stanford Law Review, 2007, 59 (6).*
7. *Yermack D. Higher market valuation of companies with small board of directors: Journal of financial Economics, 1996, 40 (2)*