

На правах рукописи

Винжегин Олег Михайлович

**МЕХАНИЗМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ**

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

Автореферат
диссертации на соискание ученой
степени кандидата экономических наук

Москва

2011 год

Работа выполнена на кафедре «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» в ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Беляева Ирина Юрьевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Ткаченко Ирина Николаевна

кандидат экономических наук
Томорадзе Илья Владимирович

Ведущая организация: **Учреждение Российской академии наук
Институт проблем рынка РАН (ИПР РАН)**

Защита состоится «14» декабря 2011г. в 10-00 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 505.001.07 при ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49, ауд. 214.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49, комн. 203.

Автореферат разослан «11» ноября 2011г. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации «11» ноября 2011г. размещены на официальном сайте ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»: <http://www.fa.ru> и направлены для размещения в сети Интернет Министерством образования и науки Российской Федерации по адресу: referat_vak@mon.gov.ru

Ученый секретарь совета Д 505.001.07,
д.э.н., доцент

О.В. Данилова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Проблема повышения качества корпоративного управления на сегодняшний день проявляется очень остро во многих странах мира. К этому подталкивает необходимость решать сложные вопросы балансирования интересов множества акционеров, повышения качества контроля деятельности наемного менеджмента, выработки оптимальной стратегии и других, а также требования внешних стейкхолдеров: государства, крупных инвесторов, регуляторов, которые вынуждают компании стремиться соответствовать высоким стандартам корпоративного управления.

Важнейшую роль в обеспечении высокого уровня качества корпоративного управления играет совет директоров. Будучи центральным звеном системы корпоративного управления, совет директоров выполняет функции, результаты от которых характеризуют успешность работы организации, принимает самые важные управленческие решения и несет ответственность за долгосрочное устойчивое развитие компании. Успешная деятельность совета директоров важна, прежде всего, с позиции исполнения функции владельческого контроля собственников компании – акционеров, интересы которых, зачастую, игнорируются наемным менеджментом. Поэтому эффективно функционирующий совет директоров – одна из наиболее весомых характеристик высокого уровня качества корпоративного управления.

Несмотря на первостепенную значимость работы совета директоров, механизм его работы является одной из наименее изученных областей корпоративного управления. Недостаточная компетентность членов совета, неясность выполняемых ими функций, отсутствие стремления к независимости и в целом слабая роль совета директоров – эти и другие причины приводят многие компании к краху, что подрывает доверие инвесторов, государства и общества и нарушает стабильность мировой экономики. Современные советы директоров посредством постоянного совершенствования механизма деятельности призваны

восстановить доверие инвесторов и общества к корпорациям, предотвратить кризисы и направить компании по пути долгосрочного устойчивого роста.

В России в связи с высокой концентрацией собственности совет директоров все еще остается скорее номинальным органом, нежели реальным инструментом корпоративного контроля и центральным звеном системы. Пройдя этап становления в период до мирового экономического кризиса, российская система корпоративного управления вступила в новый этап своего развития, обозначенного острой необходимостью решения проблем, многие из которых связаны с функционированием советов директоров российских компаний. Совершенствование механизма работы советов, усиление их роли будет, безусловно, способствовать росту качества корпоративного управления и конкурентоспособности российских компаний на мировых рынках.

Поэтому в настоящий момент сформировалась объективная потребность теоретического и прикладного обоснования механизма деятельности совета директоров в системе корпоративного управления, что и предопределило выбор темы настоящего исследования.

Степень разработанности проблемы. Исследованию теоретических, методологических и практических аспектов функционирования совета директоров в системе корпоративного управления посвящены работы многих зарубежных и отечественных ученых. Общие проблемы корпоративного управления, взаимодействия акционеров и менеджмента описаны в трудах Берле А., Минца Г.¹, Шлейфера А., Трикера Б.², Аоки М., Хесселя М., принципы формирования, внутренние элементы и процессы в совете директоров, технологии работы рассматривались Лебланком Р.³, Чарланом Р.⁴, Вишны Р., вопросы повышения эффективности работы совета директоров, самооценки, взаимодействия с

¹ Berle, A. The modern Corporation and Private Property / A. Berle, G. Means. – New York: Harcourt, Brace and World, 1932. – 426 p.

² Tricker, B. Corporate Governance: Principles, Policies and Practices / B. Tricker. – Oxford: Oxford University Press, 2009. – 436 p.

³ Лебланк, Р. Совет директоров – взгляд изнутри. Принципы формирования, управление, анализ эффективности / Р. Лебланк, Д. Гиллис. – Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 274 с.

⁴ Чарлан, Р. Совет директоров: технологии успешной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе / Р. Чарлан. – пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 312 с.

менеджментом затрагивались в работах Лорша Д.⁵, Бехана Б.⁶, Франка Э.⁷, Купера М.⁸, а также статьях Конджера Д., Файнгольда Д., Лолера Э. и др.

Среди отечественных ученых следует выделить труды Ткаченко И.Н.⁹ (проблема внутрифирменного корпоративного строительства), Ивашковской И.В.¹⁰ (поиск корреляции между работой совета директоров и финансовыми результатами работы компании), Беликова И.В.¹¹ (проблемы взаимодействия между акционерами, менеджментом, советом директоров и стейкхолдерами), Эскиндарова М.А.¹² (капитал в системе корпоративных отношений), Беляевой И.Ю.¹³ (проблемы социально-ответственного поведения бизнеса), Долгопятовой Т.Г.¹⁴, Капелюшникова Р.И., Радыгина А.Д., (изменения качественного уровня корпоративного управления в России, особенностей акционерной собственности и корпоративного контроля) и др. Вместе с тем, недостаточно изучены основные элементы механизма работы совета директоров, вопросы изменения роли и функций совета директоров в современный период, функции формирования стратегии, особенностей взаимодействия членов совета и менеджмента. Практически отсутствуют комплексные исследования ключевых факторов эффективности механизма деятельности совета директоров и процесса оценки деятельности совета. Всё это определяет необходимость и значимость дальнейших исследований в этих и других направлениях.

⁵ Nadler, D. Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance / D. Nadler, B. Behan, M. Nadler, J. Lorsch. - San Francisco: Jossey-Bass, 2005. – 320 p.

⁶ Behan, B. Great Companies Deserve Great Boards: A CEO's Guide to the Boardroom Hampshire / B. Behan. – Hampshire: Palgrave Macmillan, 2011. – 192 p.

⁷ Франк, Э. Об ответственности совета директоров с экономических позиций / Э.Франк // Проблемы теории и практики управления, №6, 2003

⁸ Cooper, M. Board of Directors / M. Cooper. - Cambridge: Pegasus Elliot Mackenzie Publ, 2004. - 282 p

⁹ Ткаченко, И.Н. Корпоративное управление. Учеб. пособие. / И.Н. Ткаченко. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2001.- 206с.;

¹⁰ Ивашковская, И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров / И.В. Ивашковская. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 430 с.

¹¹ Беликов, И.В. Совет директоров как мировой стандарт корпоративного управления компанией / И.В. Беликов. – М.: Эксмо, 2008. – 624 с.

¹² Беляева, И.Ю., Капитал финансово-промышленных корпоративных структур: теория и практика / И.Ю. Беляева, М.А. Эскиндаров. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 400 с.

¹³ Беляева, И.Ю. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект / И.Ю. Беляева, М.А. Эскиндаров. – М.: КНОРУС, 2008. – 504 с.

¹⁴ Долгопятова, Т.Г. Эмпирический анализ организации корпоративного контроля в российских компаниях / Препринт WP1/2007/ Серия WP1. Институциональные проблемы российской экономики / Т.Г.Долгопятова, О.М.Уварова. - М.: Изд.: ГУ-ВШЭ, 2007. – 35 с.

Цель исследования: разработка комплекса теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по совершенствованию механизма деятельности совета директоров в системе корпоративного управления.

Для достижения этой цели в диссертационном исследовании поставлены следующие задачи:

- 1) проанализировать влияние деятельности совета директоров на конкурентоспособность корпорации;
- 2) определить место и роль совета директоров в системе корпоративного управления, рассмотреть сущность механизма его деятельности, особенности изменения функций совета директоров на современном этапе;
- 3) выявить ключевые показатели эффективности функционирования совета директоров, провести оценку деятельности совета на базе этих показателей;
- 4) обосновать направления совершенствования механизма деятельности совета директоров как важнейшего элемента системы корпоративного управления.

Объектом исследования является деятельность советов директоров российских и международных компаний.

Предметом исследования является механизм деятельности совета директоров, тенденции и направления его совершенствования.

Теоретическая и методологическая база исследования. Теоретической и методологической базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных учёных, посвящённых различным аспектам работы совета директоров и месту этого органа в системе корпоративного управления. В работе использованы публикации учёных и специалистов-практиков в периодических изданиях по кругу вопросов проводимого исследования, законодательные акты и нормативные документы, внутренние документы компаний и данные из открытых источников.

В процессе исследования применялись общенаучные методы и приемы: научная абстракция, анализ и синтез, сравнение, моделирование и другие. Также применялись методы контент-анализа первичной информации, интервью, экспертной оценки, анкетирование.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании механизма деятельности совета директоров в системе корпоративного управления.

Наиболее существенные результаты, полученные автором в процессе исследования:

- доказана приоритетная значимость для советов директоров функции аудита корпоративной стратегии, основанного на принципах корпоративной социальной ответственности. Обосновано, что исполнение данной функции советом директоров способствует повышению конкурентоспособности и устойчивому росту компании в долгосрочной перспективе;
- обосновано, что из всех элементов механизма деятельности совета директоров (структура, состав, уровень квалификации членов, роль, функции и процедуры) наибольшее влияние на результативность работы оказывает конкретизация функций, выполняемых советом. Доказано, что недостаточно четкая формализация в российском законодательстве роли и функций является основной причиной существующих проблем, связанных с деятельностью советов директоров российских компаний, в частности неясности границ разделения ответственности и полномочий советов директоров и менеджмента, низкого уровня «независимости» советов директоров и других;
- предложена методика оценки механизма деятельности совета директоров на основе выделенных ключевых показателей эффективности совета директоров (жизненный цикл, структура, процессы, культура и функции);

- разработана вербальная модель интеграции советом директоров принципов социальной ответственности в корпоративную стратегию, показаны ее преимущества при использовании на практике. Предложена матрица оценки направлений корпоративной стратегии, наиболее значимых для инвестирования, основанная на анализе направления инвестирования в зависимости от уровня значимости его для акционеров и уровня потенциального воздействия на бизнес. Предложен алгоритм реализации стратегии советом директоров, способствующий гармонизации отношений совета с менеджментом.

Практическая значимость исследования Модели и инструменты, разработанные в исследовании, выводы и рекомендации ориентированы на широкое использование при совершенствовании деятельности советов директоров и в целом для повышения уровня корпоративного управления. Практическую значимость имеют: модель интеграции принципов социальной ответственности в корпоративную стратегию, инструмент оценки деятельности совета директоров, рекомендации по гармонизации отношений совета директоров и менеджмента, алгоритм аудита корпоративной стратегии. Результаты исследования могут быть использованы при чтении дисциплин «Корпоративное управление», «Корпоративная социальная ответственность», «Менеджмент».

Апробация и внедрение основных результатов исследования.

Научное исследование выполнено в рамках научно-исследовательских работ Финансового университета, проводимых в соответствии с Комплексной темой: «Инновационное развитие России: социально-экономическая стратегия и финансовая политика», кафедральной подтеме «Развитие инновационных факторов, определяющих конкурентоспособность отечественных интегрированных корпоративных структур».

Отдельные положения и результаты исследования докладывались и обсуждались на: IX открытом конкурсе научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» (Волгоград, ВолгГТУ, 1-2 апреля 2009 г.), VI Международной научно-

практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финакадемия, 18 мая 2010 г.), X открытом конкурсе научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» (Волгоград, ВолгГТУ, 31 марта-1 апреля 2010 г.), VII Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финакадемия, 19 мая 2011г.)

Результаты исследования используются в практической деятельности ОАО «Корпорация развития Волгоградской области» в форме применения модели интеграции принципов социальной ответственности в корпоративную стратегию, инструмента оценки деятельности совета директоров, рекомендаций по гармонизации отношений совета директоров и менеджмента общества, что способствует совершенствованию деятельности совета директоров, и усиливает вклад совета в деятельность общества. Система повышения профессионального уровня членов совета директоров, инструмент оценки деятельности совета директоров на основе ключевых показателей эффективности, алгоритм аудита корпоративной стратегии на основе социально-ориентированных принципов деятельности активно используются в работе совета директоров ЗАО «еБазар», что способствует повышению компетентности членов совета директоров и более осознанной работе в рамках стратегического менеджмента.

Материалы диссертации используются кафедрой «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» в преподавании учебных дисциплин «Корпоративное управление», «Корпоративная социальная ответственность».

Апробация и практическое использование основных результатов исследования подтверждены соответствующими справками о внедрении.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования нашли отражение 6 в научных статьях общим объёмом 2,24 п.л. (весь объем авторский). Три статьи авторский объем 1,2 п.л. опубликованы в журналах, определенных для

публикаций основных научных результатов диссертаций на соискание степени кандидата экономических наук.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и приложений. Основной текст диссертации изложен на 140 страницах машинописного текста, содержит 14 таблиц, 27 рисунков, библиографический список из 151 наименований и 8 приложений.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В соответствии с поставленной целью в работе были решены основные задачи.

Первая задача связана с обоснованием сущности корпорации и влияния деятельности совета директоров на ее конкурентоспособность. Проведенный в исследовании анализ показал, что основной чертой, отличающей корпорацию от других форм предпринимательских объединений, является наличие в ее составе уникального вида собственников – акционеров, отделенных от непосредственного управления. Предложено следующее определение корпорации – сознательное, оформленное юридически и функционирующее в рамках действующих законов объединение юридических и физических лиц и их капиталов, формирующее имущество корпорации путем акционирования, ведущее как предпринимательскую, так и эмиссионную деятельность, и отвечающее по своим обязательствам в пределах принадлежащего ему имущества.

В исследовании отмечается, что все попытки совершенствования корпоративного управления сводятся к улучшению взаимодействия трех основных групп интересов: акционеров, совета директоров и менеджмента. Ключевую роль в функционировании системы корпоративного управления играет совет директоров, поскольку работа этого органа оказывает влияние на все стороны деятельности организации и направлена на обеспечение эффективности команды менеджеров и использование активов компании. Доказывается, что тесная взаимосвязь эффективной работы советов директоров и инвестиционной

привлекательности корпораций обусловлена тем, что именно советы директоров принимают главные управленческие решения и определяют стратегию развития корпорации. Контроль со стороны совета требует от него широкого видения, и любые стратегические последствия, которые влияют на способность организации реализовать свой долгосрочный конкурентный потенциал и сохранить его, требуют пристального внимания совета. Обосновано, что для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности компании, совету директоров необходимо занимать активную социально-ориентированную позицию и грамотно направлять менеджмент на достижение долгосрочных целей устойчивого и прибыльного роста компании.

В диссертации аргументировано, что совет директоров может занимать активную позицию, исполняя функцию аудита корпоративной стратегии. Отмечается, что стратегии, разработанные менеджментом, зачастую базируются на оперативном анализе и не затрагивают области, существенные для устойчивого долгосрочного развития компании. Функция аудита стратегии, являющаяся важнейшей для совета директоров, определяется в исследовании как оценка и мониторинг исполнения стратегии компании, направленной на долгосрочное устойчивое развитие с опорой на принципы социальной ответственности бизнеса. Обосновано, что совет директоров, будучи проводником стратегических изменений и активно взаимодействуя с менеджментом, должен показывать долгосрочные выгоды от социально ответственного поведения и удерживать стратегическую линию развития компании.

Вторая задача диссертационного исследования направлена на определение особенностей основных субъектов системы корпоративного управления, места и роли совета директоров в системе. В работе отмечается, что система корпоративного управления возникает с увеличением масштаба деятельности компаний, расширением ассортимента, диверсификацией бизнеса, когда основателям компаний становится сложно управлять операционными и стратегическими процессами единолично и возникает необходимость в

привлечении профессиональных наемных менеджеров, которым делегируется часть функций по текущему управлению компанией. Доказывается, что, несмотря на наличие в системе корпоративного управления нескольких управленческих звеньев (общее собрание акционеров, совет директоров, топ-менеджмент), совет директоров является центральным звеном в управленческом ядре корпорации, поэтому от эффективности его деятельности зависят результаты функционирования корпорации в целом. Отмечается, что функционирование совета директоров призвано эффективно разрешать агентскую проблему через наблюдение за деятельностью топ-менеджеров с целью снижения их оппортунизма. Исторический обзор, представленный в исследовании, показал, что совет директоров современной компании включает в себе все основные черты любого коллегиального органа управления, история развития которых уходит глубоко в древность. Отмечается, что с начала 20 века законодательно оформляются полномочия и ответственность совета директоров, растет внимание к изучению закономерностей его функционирования и роли в системе корпоративного управления. Подчеркивается, что функции совета директоров постепенно эволюционируют от непосредственного управления оперативной деятельностью корпорации до решения стратегических вопросов развития и контроля над менеджментом.

В рамках данной задачи в диссертации дана характеристика механизма деятельности совета директоров и его основных составляющих. Показывается, что на сегодняшний момент самой распространенной моделью корпоративного управления является модель с центром в совете директоров. Эта модель исходит из базовых предпосылок существования корпорации: необходимости в централизованном руководстве представителями акционеров и стейкхолдеров, контроле над менеджментом компании и преимуществе группового принятия решений. Основными элементами механизма деятельности совета директоров в диссертационном исследовании выделены: структура, состав, уровень квалификации членов, роль, функции и процедуры. Доказано, что из всех

перечисленных составляющих механизма деятельности совета директоров наибольшее значение придается осознанию роли и четкой формулировки функций совета. Отсутствие надлежащего понимания со стороны менеджмента и собственников, какие функции должен выполнять совет, а какие – менеджмент, является одной из наиболее важных проблем деятельности советов директоров.

В диссертации рассматриваются особенности изменения роли и функции совета директоров на современном этапе. Проведенный анализ показал, что с начала 20 века роль и функции советов директоров претерпевают существенные изменения, проходя последовательно стадии «номинального» и «вовлеченного» советов. Крушения крупных корпораций, произошедшие в 2002 году, основной причиной которых была слабость либо недееспособность советов директоров, вынуждают современные советы директоров занимать более активную позицию и принимать большую ответственность за работу компаний. В исследовании подчеркивается необходимость формирования нового формата советов директоров – «лидирующего». Обосновано, что основной функцией советов директоров нового формата призвана стать функция стратегического аудита на основе принципов социальной ответственности, которая характеризуется в работе как: оценка и мониторинг советом директоров исполнения стратегии компании, направленной на долгосрочный устойчивый рост с опорой на принципы социальной ответственности бизнеса. Компания заручается лояльностью местного сообщества и потребителей, поддержкой инвесторов и государства, укрепляет взаимоотношения в коллективе и повышает эффективность работы сотрудников, улучшает свой имидж и репутацию. В исследовании доказывается, что уровень интегрированности принципов социальной ответственности в стратегии российских компаний в настоящее время сравнительно низкий. Существуют причины, тормозящие этот процесс, обусловленные российской спецификой (слабость гражданского общества и надежда на сильное государство, уязвимость прав собственности при активном давлении органов власти и др.).

В исследовании показано, что на стадии становления российской системы корпоративного управления все инициативы по ее совершенствованию преследовали цель не улучшения работы корпораций, а скорее наибольшего соответствия требованиям бирж и привлечения внимания портфельных инвесторов. Выделены факторы, оказавшие воздействие на специфику механизма деятельности советов директоров российских компаний: влияние англосаксонской и германской модели корпоративного управления; неясность границ разделения ответственности и полномочий советов директоров и менеджмента российских компаний на фоне высокой концентрации собственности и вовлеченности собственника в управление; низкий уровень «независимости» советов директоров российских компаний; большая доля компаний с контролирующим пакетом у государства (корпораций с государственным участием). Проведенный контент-анализ основных элементов механизма деятельности советов директоров российских компаний показал, что в целом советы директоров частных российских компаний занимают более активную позицию, чем советы компаний под государственным контролем, и в большей степени стремятся совершенствовать основные элементы механизма деятельности совета. Это говорит о необходимости «либерализации» советов директоров компаний с государственным участием, усилению его независимости и повышению активности, поскольку отставание в развитии в этом направлении будет естественным образом снижать их конкурентоспособность на российском и мировых рынках в среднесрочной перспективе.

Третья задача нацелена на выявление ключевых показателей эффективности функционирования совета директоров и возможности проведения оценки механизма деятельности совета на базе этих показателей. В исследовании аргументировано, что одной из самых важных процедур, направленной на повышение эффективности работы совета директоров, является процедура оценки. При этом процедуру оценки совета директоров применяет сравнительно небольшой процент компаний.

В процессе исследования выделены ключевые показатели эффективности деятельности совета директоров, которые сгруппированы в пять основных направлений: жизненный цикл, структура, процессы, культура и функции. Доказано, что эффективность функционирования совета директоров как коллегиального органа управления можно охарактеризовать при помощи выделенных показателей, которые необходимо учитывать при формировании совета и в процессе его работы. В процессе исследования разработаны методика оценки механизма деятельности совета директоров на основе анализа выделенных ключевых показателей и инструмент с ключом для проведения количественной и качественной оценки результатов.

Методика представляет собой пятиступенчатый алгоритм действий, включающий в себя: анкетирование членов совета, персональные интервью, анализ анкет и протоколов собеседований, сравнение уровня показателей исследуемого совета директоров с показателями других советов, выработка рекомендаций по совершенствованию деятельности совета директоров. Центральным инструментом процедуры оценки, является анкета, позволяющая получить базовую информацию о состоянии совета директоров. Каждый вопрос анкеты характеризует уровень ключевого показателя эффективности совета директоров. С целью предоставления возможности количественной оценки результатов, каждому ответу присвоен свой балл. Качественная оценка подразумевает отдельный разбор ответов по каждой группе показателей с целью выявления проблемных зон и возможностей роста. Данный инструмент оценки может быть использован в работе советов директоров компаний любого уровня и будет полезен, принимая во внимание следующие характеристики:

- 1) универсальность – инструмент основан на глубоком анализе ключевых показателей эффективности совета директоров как коллегиального органа управления компанией безотносительно к размеру компании, отрасли или других специфических черт;

2) простота – анкета проста для понимания, заполнение ее требует не более 10 минут, формулировки вопросов не допускают двусмысленности;

3) возможность количественной и качественной оценки результатов – результаты оценки можно интерпретировать графически, а также провести персональное интервью с членами совета по каждой группе показателей эффективности, выявляя проблемы и возможности для роста;

4) легкость интерпретации – в анкету автоматически встроены значки для интерпретации, а также представлен ключ для анализа результатов;

5) связь с другими этапами оценки – после проведения количественной оценки предполагается привязать анкету к персональным интервью с членами совета; вопросы анкеты направлены на выявление возможностей совершенствования работы каждого члена и совета в целом.

Четвертая задача связана с необходимостью обоснования мер по совершенствованию механизма деятельности совета директоров как направления развития системы корпоративного управления. Для решения указанной задачи в работе описывается вербальная модель, показывающая механизм аудита корпоративной стратегии, проводимого советом директоров, а также алгоритм последовательного внедрения и контроля исполнения стратегии при гармонизации отношений с менеджментом.

В исследовании аргументировано, что одним из основных процессов, составляющих деятельность советов директоров, является интеграция социально ориентированных принципов в корпоративную стратегию.

Согласно разработанной вербальной модели интеграции принципов социальной ответственности в корпоративную стратегию, совет директоров, посредством работы комитетов, анализирует стратегию сквозь призму пяти основных направлений социальной ответственности бизнеса: экономическое развитие, корпоративное управление, экологическая ответственность, безопасность и здоровье на рабочем месте, взаимодействие с местным сообществом и государственными органами. Поскольку значимость каждого

направления может сильно различаться в разных отраслях, для того чтобы разумно расставить приоритеты в стратегии совет директоров должен провести оценку их важности. Для этой цели в разработанной модели используется инструмент оценки – матрица, позволяющая расставить приоритеты при выборе направлений инвестирования. Матрица основана на анализе направлений инвестирования в зависимости от уровня их значимости для акционеров и уровня потенциального воздействия на бизнес

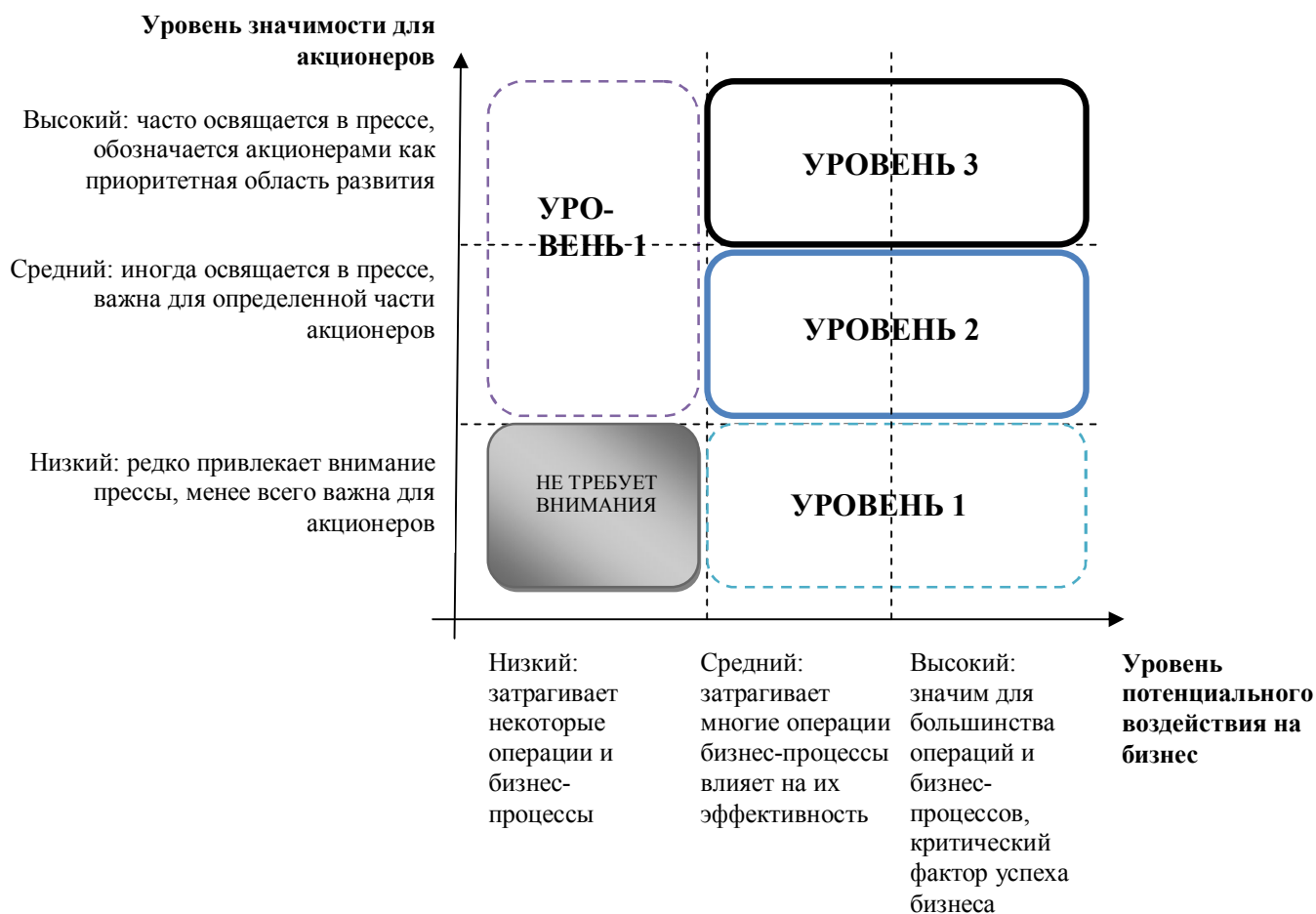


Рисунок 1 - Матрица оценки значимости направлений корпоративной стратегии

Каждое из перечисленных пяти направлений разбивается при детальном рассмотрении на несколько поднаправлений, уровень значимости которых должен быть оценен членами совета директоров. Прошедшая такой аудит стратегия делегируется на уровень менеджмента для исполнения.

Использование данной модели предоставляет практические преимущества для работы компаний, такие как:

1) обеспечение комплексности понимания членами совета процесса стратегического аудита как одной из важнейших функций; ориентация на ключевые для стабильного развития компании направления деятельности;

2) определение четкого алгоритма исполнения стратегии для менеджмента и возможности поэтапного контроля реализации со стороны совета при гармонизации отношений между ними;

3) обеспечение непрерывности развития компании в долгосрочной перспективе.

В диссертации показывается, что существует множество возможностей для совершенствования механизма деятельности совета директоров и предлагаются следующие рекомендации: повышать степень «вовлеченности» совета в управление компанией, принимать меры по гармонизации взаимодействия с менеджментом компаний, повышать уровень независимости совета, постоянно повышать уровень профессиональных знаний и навыков групповой работы, организовать систему обучения и развития членов совета, усиливать роль и интенсифицировать работу комитетов при совете директоров. Аргументировано, что модель «лидирующего совета», который играет активную роль в управлении компанией, ведет ее к долгосрочному устойчивому росту на базе принципов социальной ответственности, что может стать основой совершенствования механизма деятельности советов директоров российских компаний. Такая модель позволит изменить ограниченное понимание совершенствования корпоративного управления исключительно ради роста акционерной стоимости, и переориентирует его на интенсификацию, использование внутренних источников развития корпорации, с учетом возможностей и рисков и балансом интересов стейкхолдеров.

III. ОТРАЖЕНИЕ ПОЛОЖЕНИЙ ДИССЕРТАЦИИ В ОСНОВНЫХ ПУБЛИКАЦИЯХ АВТОРА

Статьи в периодических научных изданиях, определенных ВАК:

1. Винжегин, О.М. Совет директоров: эволюция, практика и перспективы [текст] / О.М. Винжегин // Вестник Университета. – М.: Издательский дом ГОУ ВПО «ГУУ», 2010. № 23. С. 144-146. (0,4 п.л.);
2. Винжегин, О.М. Концептуальные предпосылки возникновения совета директоров в системе корпоративного управления [текст] / О.М. Винжегин // Вестник Дагестанского государственного технического университета. - Махачкала: Издательство ГОУ ВПО ДГТУ, 2010. № 4 (19). С. 161-165. (0,4 п.л);
3. Винжегин, О.М. Ключевые показатели эффективности деятельности советов директоров [текст] / О.М. Винжегин // - М.: Издательский дом ГОУ ВПО «ГУУ», 2011. №7. С. 126-128. (0,4 п.л.).

Статьи в других периодических изданиях

4. Винжегин, О.М. Функции совета директоров: зарубежный опыт и российская практика [текст] / О.М. Винжегин // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: сб. материалов IX ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток», г. Волгоград, 1-2 апреля 2009 г. / под ред. Г.С. Мерзликиной / ВолгГТУ. – Волгоград, 2009. - Вып. 18. - С.126-128. (0,3 п.л.);
5. Винжегин, О.М. Роль совета директоров в формировании КСО: вызовы российской модели [текст] / О.М. Винжегин // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сборник научных статей. Вып. 5. В 3 ч. Ч.1: КСО: проблемы и перспективы. - М.: Финакадемия, 2010. С. 61-66. (0,3 п.л.);

6. Винжегин, О.М. Суть современной корпорации, ее конкурентоспособность в постоянно изменяющемся мире [текст] / О.М. Винжегин // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике, сборник материалов X ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток», г. Волгоград, 31 марта - 1 апреля 2010 г. / под ред. Г.С. Мерзликиной / ВолгГТУ. – Волгоград.: ИУНЛ ВолгГТУ, 2010. - Вып. 20. - С. 233-237. (0,44 п.л.).