

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
В КОРПОРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО
ТРАНСКОНТЕЙНЕР)****АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ ВЫПУСКНОЙ РАБОТЫ**

студента 3 курса 351 группы
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
экономического факультета
Алимова Рафаэля Фяритовича

Научный руководитель

К.э.н., доцент

должность, место работы,
уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

Введение. В современных условиях развития российской экономики ключевым фактором выживания и развития становится способность их органов управления обеспечить повышение внутренней эффективности бизнеса. Большая часть публикаций, можно сказать, подавляющая, посвящена описанию, во-первых, того, что должен делать совет директоров, во-вторых, это описание дается преимущественно с позиций обеспечения соблюдения действующего законодательства и, частично, стандартов передовой «наилучшей» российской и международной практики корпоративного управления. С принятием в апреле 2014 г. Банком России новой редакции Кодекса корпоративного управления акцент делается на соблюдение содержащихся в нем рекомендаций в отношении работы совета и его комитетов.

Даже при соблюдении всех норм действующего корпоративного законодательства есть заметные различия между нормативной базой, рекомендациями передовой практики корпоративного управления в их совокупности, относящимися к работе совета директоров, с одной стороны, и практикой организации работы совета конкретной компании, с другой. В рамках соблюдения действующего оперативного законодательства, при формально одинаковом объеме соблюдаемых рекомендаций передовой практики корпоративного управления один совет может работать эффективно, а другой – нет.

Теоретические и практические аспекты деятельности совета директоров в корпоративном управлении российских компаний с разной степенью полноты рассматривались в трудах Беликова И.В., Вербицкого В.К., Жукова О.А., Николаева М.Л и других авторов. В международном научном сообществе проблема советов директоров обсуждается в следующих аспектах: каковы обязанности неисполнительного директора (Д. Барлоу); правление и корпоративная эффективность (А.Шаукат, Ж. Трайяновск); эффективность совета директоров и перспектива заинтересованных сторон корпоративного управления: эффективны ли советы директоров при

продвижении интересов акционеров и заинтересованных сторон (Ф. Йахиал, З.Б. Гхазали); отраслевая экспертиза независимых директоров и мониторинг совета директоров (К. Уонг, Ф. Хай, М. Зху,); насколько эффективна независимость Совета в мониторинге манипуляций с доходами (М.Ф. Бузирин, Н.А. Азми, Н.В. Закари); эффективность Совета и добровольное раскрытие информации об изменении климата (У. Бен-Амар, Ф. Маккени,); делаем советы директоров эффективнее: эмпирическое исследование эффективности работы совета (А. Миничили, А. Затонни, Ф. Зона) и ряда других. Однако, несмотря на большое количество работ, посвященных совету директоров в корпоративном управлении, существует необходимость более глубокого изучения механизма работы совета директоров, прежде всего с учетом российской специфики их функционирования.

Таким образом, актуальность работы обусловлена необходимостью разработки направлений эффективного функционирования работы совета директоров, нахождения путей совершенствования его работы в российских условиях.

Предметом исследования являются отношения управления, обусловленные деятельностью совета директоров в ПАО «ТрансКонтейнер».

Объектом исследования является деятельность совета директоров в ПАО «ТрансКонтейнер».

Целью данной работы является анализ эффективности деятельности Совета директоров в России.

В соответствии с целью поставлены *задачи*:

- Раскрыть понятие деятельности совета директоров и выявить особенности его развития в российских корпорациях;
- Проанализировать деятельность Совета директоров в ПАО «ТрансКонтейнер», выявить эффективность его деятельности;
- Разработать направления совершенствования деятельности Совета директоров ПАО «ТрансКонтейнер».

Новизна выпускной квалификационной работы:

- Структура Совета в 2017 и 2018 годах не удовлетворяла требованиям п.2.4.3, п.2.5.1, п.2.8.1, п. 2.8.2. Кодекса корпоративного управления. Доля заседаний, проводимая в очной форме на протяжении 5 лет уменьшалась. Большинство директоров были активны, за исключением двух директоров, принявших участие в 71% заседаний и 66% заседаний. В 2018 году самооценка была проведена исключительно дистанционным методом, на анонимной основе, в форме анкетирования, в котором приняли участие всего лишь шесть членов Совета директоров, что является недостаточным для объективности и полноты результатов. Система вознаграждения включает выплаты в месячный срок после проведения заседания Совета директоров, что противоречит п.4.2.1 Кодекса корпоративного управления.
- Для совершенствования деятельности Совета директоров необходимо привести в соответствие требованиям Кодекса корпоративного управления состав Совета, совершенствовать систему самооценки членов Совета директоров и систему вознаграждения. В качестве инструмента, отражающего результаты оценки деятельности Совета необходимо использовать карту оценки Совета директоров, представляющую многофакторные профили. Данную карту необходимо построить и для индивидуальной оценки совета директоров, где профилями будут фамилии имена и отчества (Ф.И.О.) каждого члена Совета директоров, а значения профилей - средние значения баллов индивидуальных анкет.
- На основании значений профилей самооценки необходимо скорректировать годовое вознаграждение члена Совета, используя корректирующий коэффициент. Необходимо учитывать, что чем выше значение профиля самооценки, тем выше должен быть корректирующий коэффициент. При максимальном значении профиля член Совета директоров получает 100% рассчитываемого вознаграждения на базе его показателей посещаемости очных и

заочных заседаний. Необходимо формировать модель дружественного Совета директоров в исследуемой корпоративной организации.

Основное содержание работы. ПАО «ТрансКонтейнер» – вертикально-интегрированный транспортно-логистический холдинг, перевозчик контейнерных грузов и поставщик отдельных логистических услуг на территории Евразийского континента. Основными услугами Компании являются: железнодорожные контейнерные перевозки; транспортировка контейнеров автотранспортом; морские / речные контейнерные перевозки; терминальная обработка грузов; экспедиторские и логистические услуги; таможенное оформление.

Создание дополнительной стоимости для клиентов и партнеров является ключевым условием достижения стратегической цели – обеспечения долгосрочного устойчивого роста стоимости для акционеров. А ОАО «РЖД» является существенным акционером Компани.

ПАО «ТрансКонтейнер» ориентирована на работу с широким кругом клиентов, различающихся по размеру бизнеса, географии перевозок, местонахождению и отраслевой принадлежности.

По итогам 2018 г. Компания подтвердила свои лидерские позиции на российском рынке железнодорожных контейнерных перевозок.

Реализация стратегических целей Компании, направленных на повышение конкурентоспособности и операционной эффективности, позволили достичь рекордных значений финансовых и операционных.

По итогам 2018 г. Компания подтвердила свои лидерские позиции на российском рынке железнодорожных контейнерных перевозок. Реализация стратегических целей Компании, направленных на повышение конкурентоспособности и операционной эффективности, позволили достичь рекордных значений финансовых и операционных результатов.

Система корпоративного управления ПАО «ТрансКонтейнер» строится с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления. В 2017 и 2018

г. качество корпоративного управления оценено в 88 %, что свидетельствует о высоком уровне соответствия принципам и рекомендациям Кодекса.

Состав совета директоров ПАО «ТрансКонтейнер» определен в 2018 г в количестве 11 человек и является сбалансированным по опыту, компетенциям, возрастному, гендерному и этническому признакам. (Слайд 7) В 2018 г.: уменьшилась доля женщин в составе, увеличилась доля директоров в возрасте до 35 лет, а доля директоров в возрасте более 50 лет – уменьшилась; 5 человек в совете имеют два или более высших образования, двое – ученую степень.

Структура Совета в 2017 и 2018 годах не удовлетворяла требованиям п.2.4.3 Кодекса корпоративного управления, так как содержала независимых директоров менее 1/3 состава. Кроме того, председатель Совета и в 2019 г не являлся независимым директором, что не удовлетворяет п.2.5.1 Кодекса.

Структура Совета директоров ПАО «ТрансКонтейнер» отражена на слайде. Состав комитета по аудиту в 2017 и 2018 году не удовлетворял требованиям п.2.8.1 Кодекса, так как из шести членов только два были независимые. Председателем данного комитета в 2017 г. являлся неисполнительный директор, что в корне противоречит Кодексу. В 2018 г. эта ситуация была исправлена. Состав комитета по кадрам также не удовлетворял требованиям п. 2.8.2. Кодекса. В 2017 и 2018 годах председателем Совета директоров ПАО «ТрансКонтейнер» являлся неисполнительный директор, что не соответствует п.2.5.1 Кодекса.

Эффективность работы Совета директоров ПАО «ТрансКонтейнер» обеспечивают следующие факторы. В 2018 г. Советом директоров было проведено 14 заседаний: 11 – в очной форме и 3 – в форме заочного голосования. Доля заседаний, проводимая в очной форме на протяжении 5 лет уменьшалась. Данная тенденция не является положительной с точки зрения принципов корпоративного управления. На данных заседаниях были рассмотрены вопросы в сфере стратегии, контроля и отчетности, назначений и вознаграждений членов органов управления Компании и ключевых

руководящих работников, корпоративного управления, а также социальной ответственности.

Средний кворум заседаний Совета директоров ПАО «ТрансКонтейнер» в 2018 г. составил 93,2%, что является достаточно высоким показателем. Большинство директоров были активны, принимая участие почти в 100% заседаний, за исключением Маммед Заде Л. Р., принявшей участие в 71% заседаний и Гарбера М. Р – в 66% заседаний. Соответственно, последним директорам необходимо выделять больше времени на участие в заседаниях Совета директоров ПАО «Транс Контейнер» и более тщательно подходить к собственному таймменеджменту.

Средняя оценка работы Совета директоров по одиннадцати направлениям была определена в 2017 г. в 4,2 балла по пятибалльной системе, что по методологии Ассоциация независимых директоров характеризуется как «Высокий уровень».

Заключение. Для совершенствования деятельности Совета директоров в исследуемой Компании можно порекомендовать привести в соответствие требованиям Кодекса корпоративного управления состав Совета, а также совершенствовать систему самооценки членов совета директоров, так как в 2018 голу самооценка была проведена исключительно дистанционным методом, на анонимной основе, в форме анкетирования, в котором приняли участие всего лишь шесть членов Совета директоров, что является недостаточным для объективности и полноты результатов.

Помимо анонимного анкетирования можно применять: анкетирование для самооценки; встречи с председателем совета директоров и председателем комитета по вознаграждениям. Председателю комитета по кадрам и вознаграждениям необходимо проводить интервью с каждым директором лично. При анкетировании участник оценки должен высказать мнение о своем отношении к приводимым утверждениям путем выставления баллов по шкале от 1 до 5, указав один наиболее подходящий на его взгляд вариант

ответа. В качестве основы можно использовать анкеты, уже разработанные практиками корпоративного управления.

В качестве инструмента, отражающего результаты оценки деятельности Совета в ретроспективе можно предложить Компании карту оценки Совета директоров, представляющую многофакторные профили – предметные области оценки, наложенные друг на друга. Значение профиля карты рассчитывается как средняя величина балльных оценок по всем анкетам. Например, трех - летние карты компании, совершенствующей деятельность и состав Совета директоров будут иметь вид. Подобную карту можно построить и для индивидуальной оценки совета директоров, где профилями будут фамилии имена и отчества (Ф.И.О.) каждого члена совета директоров, а значения профилей - средние значения баллов индивидуальных анкет .

Практическую значимость карты индивидуальной оценки будет представлять не только для самих членов Совета директоров, но и для акционеров ПАО «ТрансКонтейнер». При выдвижении кандидатур в члены Совета карты помогут сформировать мнение акционеров Компании о самых активных, компетентных и усердных директорах, а также помогут выявить пассивных директоров, не заслуживающих продления членства в совете.

По результатам внешней оценки полезным будет построение карт самооценки и внешней оценки Совета директоров ПАО «ТрансКонтейнер» в одной системе координат по одинаковым профилям. Это позволит выявить объективность самооценки совета директоров и профили, по которым присутствуют противоречия.

Кроме того, индивидуальными картами может воспользоваться и Комитет по назначениям и вознаграждениям при разработке системы вознаграждения членов Совета и расчете индивидуальных годовых фиксированных вознаграждений.

Необходимо заметить, что в ПАО «ТрансКонтейнер» используется система вознаграждения, противоречащая требованиям п.4.2.1 Кодекса

корпоративного управления [2], так как выплаченные суммы осуществляются за присутствие на отдельных заседаниях Совета директоров корпоративной организации. Так, за личное участие в заседании Совета директоров член Совета директоров получал в 2017 г. 30000 руб, а за представление письменного мнения или участия в заочном заседании – 15000 руб. (таблица)

Таблица - Система вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ТрансКонтейнер» и его комитетов в 2018 г.

	За участие в заседании Совета директоров	Годовое вознаграждение за работу в Совете директоров
Годовое вознаграждения	1 702 500,00	65037500
Цель	Стимулирование личного участия в заседаниях Совета директоров	Конкурентоспособное вознаграждение для привлечения высококвалифицированных профессионалов в состав Совета директоров
	30 тыс. руб. – за личное участие в заседании; 15 тыс. руб. – при предоставлении письменного мнения или участия в заочном заседании	База для расчета суммы годового вознаграждения в размере 4,3 млн руб.. База для расчета суммы дополнительного вознаграждения за участие в работе комитетов Совета директоров в размере 4,3 млн руб.,
Дополнительные выплаты за исполнение обязанностей	Увеличивается на:	Увеличивается на:
Председателя	100%	100%
Заместителя Председателя	25%	25%
Является членом комитета Совета директоров	–	25%
Является председателем комитета Совета директоров	–	33%
Сроки выплат	Выплачивается в месячный срок	Выплачивается в месячный срок после проведения годового Общего

	после проведения заседания Совета директоров	собрания акционеров Общества
--	--	------------------------------

Ведь участие в заседаниях совета директоров является основной его деятельностью и не может оплачиваться отдельно. Перед соглашением на выборы потенциальный член Совета должен рассчитывать свою занятость и скорпулезно заниматься тайм-менеджментом, чтобы не пропускать важнейшие заседания и не отписываться письменными мнениями.

Таким образом, необходимо исключить в ПАО «ТрансКонтейнер» вознаграждение члену совета директоров за каждое заседание, а фиксированное годовое вознаграждение оставить единственной краткосрочной денежной формой вознаграждения членов Совета директоров.

Можно порекомендовать Компании сформулировать и опубликовать четкую политику в отношении посещаемости заседаний совета директоров в составе положения о совете директоров или положения о вознаграждении совета. В ПАО «ТрансКонтейнер» необходимо установить, что выплата годового фиксированного вознаграждения в полном размере обусловлена личным присутствием на определенном количестве заседаний совета директоров.

При разработке политики вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ТрансКонтейнер» необходимо учитывать следующие рекомендации Минэкономразвития:

- фиксированную часть следует разделить на относительно невысокие квартальные выплаты и существенную одноразовую выплату в конце года, осуществляемую после оценки деятельности как совета директоров в целом, так и индивидуальной работы директора;
- фиксированное вознаграждение директора должно быть связано только с результативностью выполнения его функций и не связано с финансовыми показателями корпорации;

- базовое вознаграждение необходимо корректировать в сторону уменьшения в случаях, если член совета директоров не участвовал в заседаниях совета директоров, а также в случае его работы в течение срока, составляющего менее 12 месяцев.

Так, в качестве методики расчета годового вознаграждения члена Совета директоров в ПАО «ТрансКонтейнер» можно применить формулу:¹

$$B_{\text{год}} = \frac{B * (0,7 * \frac{p}{l} + 0,3 * \frac{g}{m}) * 12}{12}.$$

где: $B_{\text{год}}$ – годовой размер вознаграждения члена Совета директоров;

B – базовая часть вознаграждения, разрабатываемая комитетом по номинациям и кадрами утвержденная Советом ;

p – количество очных и заочных заседаний Совета корпоративной организации, в которых принимал участие член Совета директоров;

l – суммарное количество очных и заочных заседаний Совета директоров корпоративной организации;

g – количество очных заседаний, в которых принимал участие член Совета директоров корпоративной организации;

m – количество очных заседаний Совета директоров, проводимых за год в корпоративной организации;

Тогда, если член Совета директоров «N» из 14 заседаний, проводимых в 2018 году, из которых 11 – очные, присутствовал на 8 очных заседаниях, то его годовое фиксированное вознаграждение исходя из базы в 4,3 млн будет составлять:

$$B_{\text{год}} = \frac{4,3 * (0,7 * \frac{11}{14} + 0,3 * \frac{8}{11}) * 12}{12} = 3,3 \text{ млн.}$$

Кроме того, в положении можно принять, что вознаграждение не выплачивается, если член Совета директоров не принимал участие более чем в 50% очных и заочных заседаний.

¹ Формула применяется в ПАО «РАОЕЭС»

Данную формулу можно скорректировать исходя из результатов самооценки членов Совета директоров и из данных карты индивидуальной оценки. Предложим следующую методику коррекции: в зависимости от полученных баллов в результате самооценки размер годового вознаграждения будет корректироваться следующим образом (Таблица 3.2.)

Таблица - 3.2. Корректирующие коэффициенты размеров вознаграждения членов Совета директоров ПАО «ТрансКонтейнер»

Баллы	Процент, корректирующий годовое вознаграждение
0-1	0% (то есть вознаграждение не выплачивается, а компенсируются только расходы члена Совета)
1,1 – 2	20%
2,1-3	40%
3,1-4	70%
4,1-4,8	90%
4,9-5	100%

Тогда формулу годового вознаграждения можно сформировать с учетом корректирующего коэффициента:

$$B_{\text{Год}} = \left(\frac{B \times \left(0,7 \times \frac{P}{l} + 0,3 \times \frac{g}{m} \right) \times 12}{12} \right) \times k;$$

где : k – процент, корректирующий годовое вознаграждение в зависимости от баллов, полученных из карты индивидуальной оценки.

Таким образом, если значение карты индивидуальной оценки члена Совета «N» равно 2,8, тогда он получит всего лишь 40% годового вознаграждения, то есть:

$$B_{\text{Год}} = \frac{4,3 * \left(0,7 * \frac{11}{14} + 0,3 * \frac{8}{11} \right) * 12}{12} \times 0,4 = 1,32 \text{ млн.}$$

Если же член Совета, например, посещал все заседания и его значение на карте индивидуальной оценки – 4,8, тогда он получит 90% от базового вознаграждения, а именно:

$$B_{\text{Год}} = \frac{4,3 * 12}{12} \times 0,9 = 3,87 \text{ млн.}$$

Заметим, что определение весовых коэффициентов может взять на себя комитет по кадрам и вознаграждениям ПАО «ТрансКонтейнер».

Члены дружественного Совета директоров должны проявлять уважение друг к другу, способствующее формированию доверия. Благодаря наличию доверия они могут обмениваться деликатной информацией, более откровенно проводить дискуссии, слышать друг друга при обсуждении тех или иных проектов решений. Находясь в среде, в которой достижение компромисса является ожидаемой нормой, они учатся предоставлять обоснованные пояснения в ответ на разумные вопросы.