

продукта какого либо ВЭД с одинаковым целевым назначением могут значительно отличаться.

Поэтому приобретение продуктов производимых одним и тем же ВЭД могут приобретаться как малообеспеченным потребителем, так и высокообеспеченным. Кроме этого, согласно принципу Дьюзенберри, люди, не разделенные друг от друга сословными или материальными барьерами (а наше общество, в отличие, например, от российского пока не имеет непреодолимых заборов) стремятся к структуре потребления не ниже средней, даже приходя к отрицательному уровню сбережения. Покупая дешевый автомобиль или телевизор физическое лицо может потратить в десятки раз меньше денег, но структура его потребления в части продукции ВЭД «производство транспорта» и «производство электроники» будет соответствовать физическому лицу приобретающему «Бентли» и домашний кинотеатр.

Библиографические ссылки

1. Короткевич, А.И., Лапко, Б.В., Шпарун, Д.В. Разработка модели национальной экономической системы Беларуси / Материалы 3-й международной научной конференции «Беларусь 2030: государство, бизнес, наука, образование, 27 октября 2016 г. / науч.-ред. совет : М. М. Ковалев [и др.] ; Белорус. гос. ун-т – Минск : Изд. Центр БГУ, 2016. – С. 21 – 31.
2. Короткевич, А.И. Моделирование национальной экономической системы Беларуси и направления ее трансформации / А.И. Короткевич, Б.В. Лапко, Д.В. Шпарун // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика, 2017 – № 1 – С. 126 – 135.

УДК 65.014.1

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

К. Ю. Юшко, магистр экономики

(Заместитель главы представительства «SOHRA OverseasFZE»,
Минск, Беларусь)

Одной из составляющих международной передовой практики корпоративного управления являются рекомендации по проведению регулярной оценки работы совета директоров. В странах с развитыми рынками капитала и высокими стандартами корпоративного управления до 80%

компаний проводят оценку своих советов директоров [1, с. 136]. Основными целями проведения оценки выступают:

- оценка роли и функций совета директоров на соответствие потребностям компании;
- повышение активности, качества и добросовестности исполнения членами совета директоров своих обязанностей;
- оптимизация количественного и качественного состава совета директоров;
- повышение качества организационного и информационного обеспечения работы членов совета директоров;
- получение объективных оснований для определения вознаграждения членов совета.

В Республике Беларусь Министерством экономики совместно с Государственным комитетом по имуществу разработаны методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства [2]. Оценке работы совета директоров и его членов в методических рекомендациях посвящен раздел, в котором указано, что оценка эффективности работы совета директоров должна проводиться ежегодно советом директоров самостоятельно (самооценка) или с привлечением внешней организации (независимая оценка).

Касательно белорусских банков инструкцией об организации корпоративного управления [3] предписано, что надлежащим образом организованное и реализуемое корпоративное управление банком должно обеспечивать внешнюю независимую оценку эффективности корпоративного управления (не реже одного раза в три года), включая оценку эффективности деятельности совета директоров. Совет директоров должен осуществлять ежегодную самооценку эффективности деятельности совета директоров, его членов, а также внутреннюю оценку эффективности деятельности исполнительного органа банка. Клубом независимых директоров при Ассоциации белорусских банков разработаны Примерные рекомендации по проведению самооценки эффективности деятельности Наблюдательного совета (совета директоров) и внутренней оценки эффективности деятельности исполнительного органа (Правления) банка. Этот документ стал одним из первых стандартов корпоративного управления для банков Республики Беларусь и может быть использован при подготовке соответствующих локальных актов – положений о проведении оценки [4].

На практике используется два вида оценки работы совета директоров: объективная и субъективная (самооценка). Проводится оценка работы совета директоров по следующим направлениям [1, с.168]:

1. Оценка работы совета директоров в целом;

2. Оценка работы комитетов совета директоров;
3. Оценка индивидуальной работы членов совета директоров;
4. Оценка работы председателя совета директоров;
5. Оценка работы независимых директоров.

Самые распространенные инструменты, используемые для оценки работы совета директоров представлены на рисунке 1.

Оценка совета директоров как команды	Индивидуальная оценка членов совета директоров
• Анкетирование членов совета для оценки работы совета в целом, комитетов, независимых директоров • Интервью председателя комитета по кадрам и вознаграждениям с каждым членом совета • Анализ внутренних документов, сопоставление планов и протоколов работы совета и реально рассмотренных на заседаниях вопросов • Привлечение независимого эксперта (внешняя оценка) • Количественная оценка совета директоров	• Анкетирование для самооценки (каждый член совета оценивает сам себя) • Анонимное анкетирование для оценки коллег (метод 180°) • Анонимное анкетирование для оценки работы председателя совета директоров • Анонимное анкетирование корпоративного секретаря и ключевых топ-менеджеров (метод 360°)

Рис.1. Инструменты оценки эффективности совета директоров

Источник: собственная разработка автора на основе [1]

Опыт показывает, что оптимальным является сочетание субъективной самооценки работы совета директоров его членами на основании заполненных ими анкет и проведенных интервью и объективной оценки работы совета, проводимой путем анализа внутренних документов компании. При проведении внешней оценки прибегают к помощи независимого эксперта. Привлечение внешних консультантов обеспечивает подтверждение независимости и объективности результатов, а также позволяет использовать отработанную специалистами методологию и процедуры, приводящие к эффективному результату.

После проведения оценки работы совета директоров комитет по кадрам и вознаграждениям должен проанализировать и обсудить полученные результаты. Результаты сводятся в единый отчет, который представляется совету директоров. На основании полученной картины совет директоров и/или акционеры могут принять ряд решений: о необходимости усиления его состава людьми с нужными компетенциями, о ротации отдельных членов совета, о расстановке приоритетов для определения основных направлений деятельности. Совет должен обсудить проблемные области, требующие более детального внимания и совершенствования, и утвердить стратегию повышения эффективности работы совета директоров. Также результаты оценки работы совета директоров становятся основой для разработки компенсационного плана, в котором оплата труда членов совета увязана с результатами работы. По результатам оценки комитет по кадрам и вознаграждениям готовит предложения по размеру вознаграждений членов совета. Вознаграждение членов совета директоров должно состоять из двух частей: фиксированной и переменной. Фиксированная часть зависит от масштаба бизнеса и позиции члена в совете, переменная – от эффективности бизнеса, измеряемой тремя-пятью KPI.

Библиографические ссылки

1. Вербицкий, В. Из идеального реальному: что действительно нужно компаниям для применения на практике из corporate governance best practices / В. Вербицкий. – Москва.: Альпина Паблишер, 2015. – 216 с.
2. Методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства [Электронный ресурс]: постановление Министерства экономики Республики Беларусь, Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь, 5 июля 2016 г., № 45/14 // Официальный сайт Министерства экономики Республики Беларусь. – Режим доступа: http://www.economy.gov.by/dadvfiles/002824_665500_MetRecorg.pdf. – Дата доступа: 10.04.2018.
3. Инструкция об организации корпоративного управления банком, открытым акционерным обществом «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организацией [Электронный ресурс]: постановление Правления Национального банка Республики Беларусь, 30 окт. 2012 г., № 557 (с учетом изменений от 29.06.2016) // Официальный сайт Национального банка Республики Беларусь. – Режим доступа: http://www.nbrb.by/Legislation/documents/PP_557_2016.pdf. – Дата доступа: 09.04.2018.
4. Примерные рекомендации по проведению самооценки эффективности деятельности Наблюдательного совета (Совета директоров) и внутренней оценки эффективности деятельности исполнительного органа (Правления) банка [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://abbanks.by/upload/iblock/1d6/rekomend_24_11_2016.pdf – Дата доступа: 08.04.2018.

