

чем когда-либо прежде. Поэтому фирмам следует делать все возможное для стимулирования продуктовой вовлеченности потребителей. Но какими бы полезными ни были социальные медиа, они никогда не станут единственным источником маркетинговых коммуникаций для продвижения бренда.

С учетом широкого распространения мобильных телефонов и планшетов и способности маркетологов персонализировать послания с учетом демографических и поведенческих характеристик потребителей привлекательность мобильного маркетинга как инструмента коммуникации очевидна. Мобильные устройства обладают уникальной «привязкой» к пользователю, т. е. постоянной готовностью к использованию, предоставляет возможность немедленного доступа к товару или услуге, а также поддерживает интерактивное взаимодействие [3, с. 702]. Расширение возможностей смартфонов обусловило рост интереса к мобильным приложениям со стороны как крупных, так и мелких компаний.

Таким образом, подводя итоги проведенному исследованию, можно сделать следующие выводы.

Современные покупатели больше не являются пассивными наблюдателями сегментации, таргетинга и позиционирования компаний. Связность настолько ускоряет динамику рынка, что нынешним компаниям практически невозможно полагаться только лишь на внутренние ресурсы, а необходимо взаимодействовать как с внешними партнерами, так и с конкурентами, честно и открыто вести диалог с покупателями. В современных условиях взаимодействие или «общение» между компаниями и потребителями происходит посредством цифровых маркетинговых коммуникаций в сети Интернет. Интерактивный маркетинг даёт фирмам возможность гораздо большего взаимодействия и индивидуализации: этого позволяют достичь продуманный дизайн веб-сайта, реклама в поисковике, баннерная реклама и e-mail. Основными платформами для социальных медиа являются онлайн-сообщества, форумы, блоги и социальные сети. Социальные медиа позволяют фирмам иметь свой голос и подкреплять своё присутствие в сети Интернет. В то же время возрастает роль мобильного маркетинга. Он позволяет фирмам использовать текстовые сообщения, программные приложения и рекламу для установления связи с потребителями через смартфоны и планшеты.

#### Библиографические ссылки

1. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я : 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. Пер. с англ. – 10-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 211 с.
2. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому : технологии продвижения в интернете. Пер. с англ. – Москва : Эксмо, 2019. – 224 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. – СПб. : Питер, 2020. – 848 с.

УДК 334.723.6

## ОБ ОЦЕНКЕ И ВОЗНАГРАЖДЕНИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

Л. Г. Воронцовская

*Магистр управления и экономики,  
заведующий сектором анализа макроэкономической динамики  
Института экономики Национальной академии наук Беларуси, г. Минск*

Проводится анализ теоретических аспектов вознаграждения членов советов директоров. Делается вывод о целесообразности устанавливать размеры вознаграждений в зависимости от результатов оценки совета директоров. Подчеркивается, что оптимальные размеры вознаграждений должны стимулировать независимых директоров принимать разумные решения, но при этом не отвлекать чрезмерные ресурсы у предприятия.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; вознаграждение независимых директоров; оценка совета директоров; критерии оценки; ключевые показатели эффективности.

## ON EVALUATION AND REMUNERATION OF MEMBERS OF BOARDS OF DIRECTORS

L. G. Voronetskaya

*Master of Management and Economics,  
Head of the Sector of the Analysis of Macroeconomic Dynamics  
of the Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Belarus, Minsk*

Theoretical aspects of remuneration of board members are analyzed. It is concluded that it is advisable to set the amount of remuneration depending on the results of the Board of Directors evaluation. It is stressed that optimal remuneration should encourage independent directors to make reasonable decisions, but not divert excessive resources from the enterprise.

**Key words:** Corporate management; remuneration of independent directors; assessment of the board of directors; evaluation criteria; key performance indicators.

Деятельность совета директоров наиболее эффективна, когда он подотчетен акционерам, а деятельность руководства наиболее эффективна, когда оно подотчетно совету директоров [1, с. 23]. Включение независимых директоров в состав совета позволяет сформировать объективное мнение совета директоров по обсуждаемым вопросам, что, в конечном счете, способствует укреплению доверия инвесторов к обществу [2, с. 16].

В 1956 г. П. Друкер написал, что счастливые работники – продуктивные работники. Хорошие схемы вознаграждения мотивируют совет директоров принимать разумные решения, которые максимизируют благосостояние акционеров [3, р. 6828].

Согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР при совете директоров компании необходимо создавать комитет по кадрам и вознаграждениям, в функции которого будет входить выработка политики в области вознаграждения высшего менеджмента, составной частью которой является разработка принципов и основных критериев определения размера вознаграждения членов совета директоров и исполнительных органов компании [4, с. 98].

Основные правила вознаграждения членов совета директоров были определены в Принципах корпоративного управления ОЭСР:

- вознаграждение исполнительных и неисполнительных директоров должно быть построено на разной основе и ориентировано на долгосрочные интересы акционеров;
- фиксированная часть вознаграждения неисполнительных директоров одинакова и не привязана к результатам деятельности компании;
- информацию о размере и критериях начисления доходов членов совета следует раскрывать;
- разработкой системы и принципов выплаты вознаграждения должен заниматься специальный комитет совета директоров с независимыми членами в его составе [4, с. 99].

Таким образом, фиксированная часть вознаграждения должна выплачиваться не реже раза в квартал независимо от наличия/отсутствия в компании прибыли. Переменная же часть должна зависеть от эффективности бизнеса, измеряемой прибылью и еще тремя-пятью ключевыми показателями эффективности (KPI), определяемыми на основе финансовых результатов компании и результатов ежегодной оценки работы совета директоров [5, с. 22].

Выплата вознаграждения неисполнительным директорам может осуществляться как в денежной форме, так и в виде акций или опционов по акциям компаний [6, с. 18].

Европейская Комиссия рекомендует проводить ежегодную оценку совета директоров. Результаты оценки членов совета становятся основой для разработки компенсационного плана, в котором оплата труда увязана с результатами работы директоров [7, с. 167–173; 8, с. 101].

Универсальной методики оценки совета директоров не существует. Организации либо проводят оценку работы совета директоров и его членов самостоятельно на основе собственной разработанной методики, либо прибегают к помощи независимого эксперта [7, с. 167–173].

Существует три группы критериев для оценки совета директоров (таблица 1).

На практике используется объективная оценка совета директоров (проводимая путем анализа внутренних документов компании) и субъективная оценка, в т. ч. самооценка (проводимая с использованием анкетирования и интервьюирования) [5, с. 19–20; 10, с. 328–329].

Основным инициатором и организатором проведения оценки работы совета директоров, как правило, выступает корпоративный секретарь [5, с. 19]. Процедура оценки также должна быть открытой и прозрачной, а результаты оценки – информация конфиденциальная [11, с. 16].

При определении конкретных количественных критериев оценки следует учитывать специфику компании, структуру акционерного капитала, корпоративную культуру, особенности взаимодействия участников корпоративных отношений [5, с. 19].

Оценка работы совета директоров проводится по следующим направлениям:

- 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 [10, с. 328–329].

Таблица 1 – Критерии оценки деятельности совета директоров

Критерии	Содержание критериев
Реализация основных целей и задач совета директоров	– наличие и качество составления внутренних документов (положений), разработка или утверждение которых является обязанностью совета; – эффективность защиты интересов акционеров; – эффективность системы руководства и контроля; – наличие системы управления рисками; – соблюдение законодательства и рекомендаций по корпоративному поведению
Эффективность работы и состав совета директоров	– наличие плана деятельности совета и распределение обязанностей среди членов совета; – количество и регулярность заседаний совета, соотношение очных и заочных заседаний; – наличие полных и подробных протоколов заседаний; – проведение независимыми директорами отдельных заседаний; – качество информационного обеспечения деятельности совета; – наличие комитетов совета (комитет по аудиту и др.) и их эффективность; – соответствие структуры совета его задачам и особенностям бизнеса; – доля независимых директоров в составе совета
Характеристика деятельности отдельных членов совета директоров	– активность участия в деятельности совета и вклад в работу совета и деятельность компании; – участие в заседаниях и комитетах совета, в обсуждении основных направлений деятельности компании и возникающих проблем; – одобрение решений, впоследствии оказавшихся неэффективными; – проведение консультаций и оказание помощи менеджерам в решении вопросов, связанных с реализацией корпоративной стратегии; – личностные характеристики директоров и членов совета и их влияние на эффективность его работы

Примечание – Источник: [9, с. 31–32].

Таким образом, целесообразно устанавливать размеры вознаграждений независимых директоров в зависимости от результатов оценки совета директоров. Оптимальные размеры вознаграждений должны стимулировать независимых директоров принимать разумные решения, но при этом не отвлекать чрезмерные ресурсы у предприятия. Оптимальные размеры вознаграждений, установленные в зависимости от результатов оценки совета директоров, будут способствовать осуществлению хозяйственной деятельности в соответствии с более проработанным стратегическим планом, усилению корпоративной культуры, снижению бюрократической нагрузки, повышению эффективности работы организации.

**Библиографические ссылки**

- 1 Корпоративное управление и работа совета директоров в российских компаниях / Под ред. А. А. Филатова и К. А. Кравченко. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 345 с.
2. Березинец, И. В. и др. Структура совета директоров и финансовая результативность российских открытых акционерных обществ / И. В. Березинец и др. // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2013. – Вып. 2. – С. 3–52.
3. Falaye, A. and etc. Directors' Compensation and Insurance Firms' Performance in Nigeria / A. Falaye and etc. // International Journal of Scientific Research and Management – 2017. – Vol. 5 – Issue 08. – P. 6827–6837.
4. Грачева, Н. А. Экономический анализ вознаграждения членов совета директоров и топ-менеджеров российских компаний / Н. А. Грачева // Известия УрГЭУ – 2013. – 1(45). – С. 98–104.
5. Юшко, К. Ю. Некоторые аспекты оценки работы совета директоров / Юшко К. // Банкаўскі веснік. – 2018. – С. 18–24.
6. Густей, Е. М. Зарубежная практика вознаграждения топ-менеджеров в условиях кризиса / Е. М. Густей // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – 4(4) – С. 16–19.
7. Леванова, Л. Н. Оценка совета директоров корпорации как направление совершенствования его деятельности / Л. Н. Леванова // Изв. Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2014. – Т. 14. – Вып. 1. – Ч. 2. – С. 167–173.
8. Родионов, И. И. Анализ совета директоров как драйвера повышения стоимости компании (Часть 2) / И. И. Родионов // Корпоративные финансы выпуск. – 2013. – № 2(26). – С. 101–114.
9. Дементьева, А. Г. Оценка и вознаграждение совета директоров акционерных компаний / А. Г. Дементьева // Право и управление. XXI век. – 2009. – № 1(10). – С. 29–38.
10. Юшко, К. Ю. Инструменты оценки работы совета директоров / К. Ю. Юшко // Банковский бизнес и финансовая экономика : современное состояние, глобальные тренды и перспективы развития : тез. докл. III Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых, Минск, 27 апр. 2018 г. / БГУ, Эконом. фак.; редкол. : Л. И. Стефанович (гл. ред.) [и др.]. – Минск : БГУ, 2018. – С. 327–330.
11. Пухова, М. М. и др. Основные проблемы деятельности совета директоров в отечественных корпорациях / М. М. Пухова // Innovative Economy. – 2013. – № 5–6. – С. 14–16.

УДК 330.341.1

**РАЗВИТИЕ ИНДУСТРИАЛЬНО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА  
КАК ГЛАВНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ КИТАЯ**

**М. Гао<sup>1)</sup>, Л. Сяолин<sup>2)</sup>, В. Ф. Байнев<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup> *Магистрант экономического факультета Белорусского государственного университета, г. Минск*

<sup>2)</sup> *Магистрант экономического факультета Белорусского государственного университета, г. Минск*

<sup>3)</sup> *Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой инноватики и предпринимательской деятельности Белорусского государственного университета, г. Минск*

В статье анализируется китайский опыт развития индустриально-промышленного комплекса. Показано, что индустриализация является главным стратегическим приоритетом развития Китая, а также экономическим фундаментом реализации его глобальной инициативы «Один пояс, один путь». Сделан вывод о необходимости использования китайского опыта для развития белорусского индустриально-промышленного комплекса.

**Ключевые слова:** индустриализация; индустриально-промышленный комплекс; промышленная политика; технико-технологический прогресс; инициатива «Один пояс; один путь».

**INDUSTRIAL-INDUSTRIAL COMPLEX DEVELOPMENT  
AS CHINA'S MAJOR STRATEGIC PRIORITY**

**M. Gao<sup>1)</sup>, L. Xiaolin<sup>2)</sup>, V. F. Baynev<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup> *Master's student of the Faculty of Economics, Belarusian State University, Minsk*

<sup>2)</sup> *Master's student of the Faculty of Economics, Belarusian State University, Minsk*