
А.Г. ДЕМЕНТЬЕВА

*МВА, КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДЕКАНА
ФАКУЛЬТЕТА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ,
ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ИНСТИТУТА МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТА) МИНИСТЕРСТВА
ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ*

ОЦЕНКА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АКЦИОНЕРНЫХ КОМПАНИЙ

Важный аспект управления, который привлекает все больше и больше внимания, это роль Совета директоров и то, насколько он создает для себя проблемы стимулирования. Одна из наиболее серьезных задач, которая стоит перед Советом директоров – оценка собственной деятельности. В статье обсуждаются основные принципы оценки деятельности Совета директоров и выплаты им вознаграждения

на примере различных компаний как западных, так и российских. Представлены критерии и рассмотрен сам процесс оценки деятельности Совета директоров. Анализируется взаимосвязь между деятельностью фирмы и вознаграждением совета директоров. В статье на примере западных и российских компаний обсуждаются способы вознаграждения Совета директоров.

Ключевые слова: оценка и вознаграждение совета директоров, совет директоров, стимулы, способы вознаграждения.

A. DEMENTIEVA

*MBA, CANDIDATE OF SCIENCES (ECONOMICS), DEPUTY DEAN,
FACULTY OF INTERNATIONAL BUSINESS AND BUSINESS ADMINISTRATION,
ASSOCIATE PROFESSOR, DEPARTMENT OF MANAGEMENT AND MARKETING,
MGIMO(UNIVERSITY) UNDER THE MINISTRY FOR FOREIGN AFFAIRS OF RUSSIA*

BOARD OF DIRECTORS EFFECTIVENESS AND COMPENSATION IN PUBLICLY TRADED COMPANIES

An important aspect of governance that deserves much attention is the role of the board of directors and to what extent it creates incentive problems of its own. The incentives of the board are important. One of the most powerful practices for Board members is to evaluate the quality of their Board operations. The article discusses the main principles and methodology of board of directors evaluation and compensation in

different Western and Russian companies. The process of board of directors evaluation and the assessment criteria are presented. The relationship between firm performance and board of directors compensation is analyzed. The examples of different Western and Russian companies and means of compensation are discussed.

Key words: board of directors effectiveness and compensation, board of directors, the incentives, the means of compensation.

Совет директоров, осуществляющий общее руководство деятельностью общества, не является постоянно действующим органом, и вопрос оплаты его членов является одним из самых сложных. Вознаграждение директоров выплачивается по решению общего собрания акционеров в период исполнения ими своих обязанностей, а также компенсируются расходы, связанные с исполнением их функций. Размер вознаграждения и компенсаций устанавливается решением общего собрания акционеров.

В рамках формирования эффективной системы корпоративного управления особое внимание уделяется размеру вознаграждений, его структуре, механизму увязки с краткосрочными и долгосрочными результатами деятельности компании, объемом и сложностью выполняемых советом директоров функций.

Опыт корпоративного управления развитых стран свидетельствует, что вознаграждение членов совета директоров должно быть равным для всех, единым независимо от того, является ли член совета директоров исполнительным, неисполнительным или независимым директором. При этом основные критерии вознаграждения должны разрабатываться специальным комитетом совета директоров (по компенсациям и вознаграждениям). Данные критерии рекомендуется включить во внутренний документ общества, регулирующий деятельность совета директоров, что даст возможность акционерам контролировать деятельность членов совета директоров и определять их вознаграждение. Размеры и форма вознаграждения должны анализироваться и оцениваться ежегодно. При необходимости в них должны вноситься соответствующие корректировки.

Нельзя не учитывать и то, что в большинстве развитых стран наблюдается растущая диверсификация совета директоров. Все большее распространение получает практика формирования, так называемого, «сбалансированного совета», когда директора подбираются по принципу построения эффективной команды. Поэтому оценка работы совета директоров и каждого директора в отдельности становится все более сложной и ответственной. На основании проводимой каждый год оценки акционеры имеют возможность принять более обоснованное решение о размере вознаграждения совета директоров.

Основой оценки, как правило, служат цели и задачи работы совета.

Большинство корпораций развитых стран в настоящее время разрабатывают специальные процедуры и системы оценки совета директоров. Впервые идея проведения такой оценки появилась в 1994 г. в США в рамках Национальной ассоциации корпоративных директоров. Первоначально компании оценивали деятельность совета в целом, позже стали оценивать работу и отдельных членов совета. Тем не менее индивидуальная оценка не получила широкого распространения.

Обычно оцениваются следующие аспекты:

эффективность работы всего совета и выполнение своих обязанностей каждым членом совета;

эффективность работы председателя совета;

эффективность работы комитетов общества;

эффективность работы генерального директора (если он одновременно не является председателем совета директоров).

Такую оценку достаточно сложно проводить, поскольку получается, что сам директор должен оценить себя, по-возможности, максимально объективно. Оценка может быть произведена внешними экспертами на основе внутренних документов и специального вопросника, который может быть заполнен должностным лицом компании (например, корпоративным секретарем). Для разработки критериев могут быть привлечены внешние эксперты. Председатель совета директоров также может обратиться к исполнительному органу компании с просьбой дать свою оценку работы совета.

Как правило, оценка осуществляется на основе анкет, заполняемых каждым членом совета. Анкета содержит вопросы, касающиеся основных направлений работы совета директоров.

Перед началом оценки работы совета каждый член совета получает отчет о работе совета за год, в котором содержится перечень обсуждавшихся вопросов.

Оценка деятельности совета директоров должна позволять определить степень участия совета директоров в финансовых результатах деятельности компании и обычно базируется на следующих принципах: регулярность проведения заседаний, комплексный подход к решению проблем компании, сравнимость с основными

показателями деятельности компании и объективность оценки, которая обеспечивается привлечением членов комитета по кадрам и вознаграждениям или независимых экспертов. Оцениваются не только результаты уже проделанной работы, но и стратегические ориентиры совета и предъявляемые требования к составу совета директоров. Если стратегический план предусматривает выход на зарубежные рынки и в совете нет ни одного директора с опытом работы на них, то в состав совета необходимо включить хотя бы одного директора с требуемой квалификацией и провести соответствующее обучение остальных директоров.

Резюмирующий отчет о работе совета, содержащий ее оценку, рассматривается на заседании совета директоров с подготовкой заключения о том, какие изменения необходимо внести в работу по результатам полученной оценки.

При разработке системы оценки очень важно определить правильную последовательность действий. Процедура оценки должна состоять из следующих этапов:

- определение критериев оценки;
- выбор источников получения информации;
- сбор внутренних документов о деятельности совета

сбор информации о деятельности совета (опрос менеджеров, сотрудников, акционеров, контрагентов и т. д.);

- анализ собранной информации;
- выставление оценки.

Выбор критериев зависит от цели оценки,

имеющихся у компании технических и финансовых возможностей, состава самого совета и других факторов. Критерии должны быть определены как для совета в целом, так и для каждого члена в отдельности еще до выборов директоров. Члены совета должны знать, как будет оцениваться их деятельность. При определении конкретных количественных критериев оценки также учитывается специфика компании, структура ее акционерного капитала, а также корпоративная культура. Оценка должна проводиться в целях совершенствования работы совета директоров, а не для того, чтобы проводить незапланированные организационные мероприятия. При проведении оценки работы каждого члена совета обычно отталкиваются от описания обязанностей членов совета, утвержденных в начале года. Результаты индивидуальной оценки каждого члена совета носят конфиденциальный характер.

Универсальной методики оценки совета директоров не существует. В данной работе анализируются только общие подходы, которые каждая компания должна использовать их с учетом особенностей своего бизнеса. В международной практике бизнеса используются три группы критериев для оценки деятельности совета: реализация основных целей и задач совета директоров, эффективность работы и состав совета, характеристика деятельности отдельных членов совета. Содержание каждого критерия представлено в таблице 1.

Таблица 1. Критерии оценки деятельности совета директоров.

Критерии	Содержание критериев
Реализация основных целей и задач совета директоров	<p>Наличие и качество составления внутренних документов (положений), разработка или утверждение которых является обязанностью совета</p> <p>Эффективность защиты интересов акционеров и прочих участников корпоративных отношений</p> <p>Эффективность системы руководства и контроля за деятельностью менеджмента</p> <p>Наличие системы управления рисками</p> <p>Соблюдение компанией законодательства и рекомендаций по корпоративному поведению</p>

<p>Эффективность работы и состав совета директоров</p>	<p>Наличие плана деятельности совета и распределение обязанностей среди членов совета Количество и регулярность заседаний совета, соотношение очных и заочных заседаний, обсуждение острых проблем компании Наличие полных и подробных протоколов заседаний. Проведение неисполнительными (независимыми) директорами отдельных заседаний Качество информационного обеспечения деятельности совета Наличие комитетов совета (обязательно комитет по аудиту) и эффективность их работы. Соответствие структуры совета его задачам и особенностям бизнеса: численность совета директоров; количество повторно избранных членов совета; число директоров, являющихся членами совета других компаний; количество одновременно занимаемых должностей в совете разных компаний; профессиональная подготовка членов совета; роль председателя в функционировании совета Соотношение исполнительных и неисполнительных директоров, доля независимых директоров в составе совета</p>
<p>Характеристика деятельности отдельных членов совета директоров</p>	<p>Активность участия в деятельности совета и общий вклад в работу совета и деятельности компании Участие в заседаниях и комитетах совета и 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 (умение работать в коллективе, способность отстаивать свои взгляды, этические стандарты деятельности)</p>

Опросы проводятся на основе заранее разработанных анкет. Каждый директор заполняет такие анкеты на всех членов совета, за исключением самого себя. Если к опросу привлекаются менеджеры, акционеры и прочие заинтересованные лица, то им целесообразно предложить анкеты для оценки деятельности совета в целом.

При оценке обычно используются системы от трех до десяти баллов. В небольших и средних акционерных обществах целесообразнее применять двухбалльную систему, включающую в себя два уровня: «успешно» и «нуждается в улучшении». В таблице 2 приводится пример анкеты для самооценки членов совета директоров.

Таблица 2. Анкета самооценки деятельности членов совета директоров.¹

Приложение. Анкета, заполняемая членом совета директоров для самооценки и оценки деятельности других членов СД				
№	Содержание вопроса	Директор А	Директор Б	Директор В
1.	Директор занимает твердую и конструктивную позицию на заседаниях СД или его комитетов.			
2.	Директор высказывает тщательно продуманные и открытые суждения по вопросам, обсуждаемым на заседаниях СД.			
3.	Директор приходит на заседания СД хорошо подготовленным, что позволяет ему высказать суждения по вопросам, вклю-			

№	Содержание вопроса	Директор А	Директор Б	Директор В
3.	ценным в повестку дня, и внести ценный вклад в принятие решений.			
4.	Директор готов отстаивать свою позицию до конца, если уверен в своей правоте.			
5.	Директор обладает ценным опытом и знаниями и вносит серьезный вклад в выполнение функций, возложенных на СД.			
6.	Если директор недостаточно глубоко разобрался в вопросе, выносимом на голосование, он запросит дополнительную информацию и не будет голосовать.			
7.	Суждения директора логичны, и он восприимчив к предложениям других членов СД.			
8.	Поведение директора способствует созданию критической атмосферы и стимулирует организацию плодотворной дискуссии.			
9.	Директор быстро вникает в суть проблемы.			
10.	Директор ведет себя решительно, активно и умеет доводить дело до конца.			
11.	Директор хорошо разбирается в вопросах, требующих его рассмотрения и решения.			
12.	Директор добивается от СД или комитета СД принятия решений по рассматриваемым вопросам.			
13.	Директор сообщает другим членам СД о продвижении по пути к выполнению поставленных советом директоров задач.			
14.	Выступления директора на заседаниях СД свидетельствуют о его хорошей подготовке к заседаниям.			
15.	Директор находит необходимую информацию и предоставляет ее другим членам СД, помогая им быть в курсе событий.			
16.	Директор поощряет других членов СД вносить вклад в работу совета и его комитетов.			
17.	Директор добивается того, чтобы всем членам СД были ясны и понятны цели и задачи совета.			
18.	Директор предлагает новые, творческие идеи.			
19.	Директор добивается того, чтобы планы СД были реальными.			
20.	Директор обладает хорошими способностями к теоретической и концептуальной работе.			
21.	Директор обладает способностями к эффективному урегулированию конфликтов.			
22.	Директор умеет убеждать своих оппонентов.			
23.	Директор обращается за информацией к другим членам СД и выслушивает их мнения.			
24.	Директор умеет предотвращать возникновение конфликтов и помогает другим членам СД находить способы продуктивного и конструктивного разрешения конфликтов.			

Общий отчет о работе совета, содержащий ее оценку, должен быть обсужден на заседании совета с подготовкой заключения о том, какие изменения необходимо внести в его работу. Размер воз-

награждения совет определяют на основе оценки его деятельности. В годовом отчете общества отражаются результаты оценки деятельности совета директоров и каждого члена совета директоров, а

также информацию об общей сумме, выплаченной в качестве вознаграждения и компенсации членам совета.

В США лишь 58% крупных компаний (объем продаж свыше 10 млрд долл.) и 15% небольших компаний (объем продаж менее 200 млн долл.) проводят оценку совета директоров в целом. Что же касается индивидуальной оценки, она существует лишь у 19% и 8% фирм соответствующих категорий².

На практике только в 2% российских компаний разработаны и применяются процедуры оценки функционирования совета. Если сравнивать с оценкой исполнительных органов, то они оцениваются в 26% акционерных обществах. Данную ситуацию можно объяснить рядом обстоятельств. Российским компаниям пока еще достаточно сложно установить критерии оценки деятельности, формализовать результаты которой можно лишь с большой долей условности. При оценке совета в основном используются качественные критерии. Одной из немногих российских компаний, которая в настоящее время имеет у себя систему объективной оценки совета директоров, является «Татнефть».

Если в составе совета директоров представлены комитеты, то оценка их работы также является необходимой составляющей общей работы совета. Методика оценки работы комитетов совпадает с методикой оценки работы совета. Может быть составлен вопросник, который касается выполнения ими своих функций, а также анкета для заполнения каждым членом комитета.

Например, анкета для оценки работы комитета по аудиту содержит такие вопросы как оценка его членами эффективности работы существующей в компании системы внутрифирменного контроля и системы управления рисками, оценка деятельности внешнего аудитора.

Анкета, используемая для оценки работы комитета по кадрам и вознаграждениям, может включать такие вопросы, как оценка его членами

критериев и эффективности процедур оценки работы совета директоров в целом, комитетов, генерального директора и оценки размера вознаграждения исполнительных органов.

К основным формам вознаграждения директоров в практике бизнеса относят:

Общее вознаграждение за членство в совете директоров. Обычно размер вознаграждения привязан к результатам работы компании (прибыль или капитализация) и может выплачиваться в денежной форме и в форме опциона:

выплаты за участие в заседании совета директоров;

вознаграждение за участие в работе комитетов совета;

вознаграждение председателю совета директоров и председателям комитетов;

компенсация затрат, которые связаны с выполнением функций члена совета директоров.

В качестве оценки успешности развития фирмы в целом последние 10-15 лет используется показатель капитализации компании, стоимость ее на рынке. Собственников компании в первую очередь интересует долгосрочный результат развития компании. Для того, чтобы сосредоточить внимание членов совета директоров именно на капитализации, используется форма оплаты труда – акции и опционы. При такой схеме член совета никаких выплат в форме реальных денег не получает.

По данным журнала “Boards and Directors” 25 лет назад около 4 % американских компаний применяли опционы как инструмент вознаграждения члена совета директоров. В настоящее время эта цифра достигает 90%. В компаниях других стран эта форма вознаграждения используется не так широко.

В американских компаниях вознаграждение получают только независимые и неисполнительные члены совета директоров. Структура и средний размер общего вознаграждения представлена в таблице 3.

Таблица 3. Структура вознаграждения независимого (неисполнительного) члена совета директоров американских компаний³.

Вид вознаграждения	Размер вознаграждения (годовая ставка)
Базовая ставка	200 000 - 250 000 долл. (40% в денежной форме, 60% в виде акций)

Вид вознаграждения	Размер вознаграждения (годовая ставка)
Участие в работе комитетов: Председатель комитета Член комитета	до 30 000 долл. до 20 000 долл.
Страхование ответственности	около 20 000 долл.
Расходы на обучение	до 5 000 долл.
Опционные программы	опцион на 5 000 - 10 000 акций

Согласно исследованиям, проведенным в 2006 году американской компанией Frederic W. Cook & Co Inc.⁴ средний размер вознаграждения члена совета директоров американских компаний, акции которых представлены на внебиржевом рынке NASDAQ составил около 232 тыс.

долл., а для компаний, имеющих листинг на New York Stock Exchange – около 200 тыс. долл. Средний размер вознаграждения за участие в заседании совета директоров составил около 2 тыс. долл. Структуру размера вознаграждения в процентном соотношении представлена в табл.4.

Таблица 4. Процентное соотношение составляющих вознаграждения директоров американских компаний.⁵

Вид вознаграждения	NASDAQ компании	NYSE компании
Наличность	36%	26%
Акции	49%	18%
Опцион	15%	56%

Из таблицы видно, что более 50% вознаграждения директоров составляют акции и опционы компании.

В крупных компаниях, входящих в список Fortune Global 500, вознаграждение членов совета директоров самое высокое. Вознаграждение акциями, в том числе через опционы, составляет 58% суммарного вознаграждения директоров в этих компаний. Величина эта остается неизменной в течение последних лет. Руководители коммерческих банков США получают акциями 60% своего вознаграждения, а инвестиционных бан-

ков – 73%. Самая высокая оплата у директоров, которые входят в состав комитета по аудиту, на втором месте находятся члены комитета по назначениям и вознаграждениям и комитет по корпоративному управлению⁶.

Оплата труда неисполнительного директора крупных британских компаний составляет от 35 тыс. до 100 тыс. фунтов в год.

В канадских компаниях уровень оплаты независимых директоров ниже. В табл. 5 представлены данные по оплате деятельности членов совета компаний Канады.

Таблица 5. Структура вознаграждения независимых членов совета директоров канадских компаний⁷.

Вид вознаграждения	Размер вознаграждения
Годовое вознаграждение: Председатель совета директоров Неисполнительный директор	от 61 000 - 152 000 канадских долл. от 11 000 - 22 000 канадских долл.
Вознаграждение за участие в совете директоров	1 000 канадских долл.
Годовое вознаграждение за участие в работе комитета	от 2 000 - 3 000 канадских долл.
Годовое вознаграждение председателя комитета	от 3 000 - 10 000 канадских долл.

Вознаграждение директоров компаний стран ЕС в среднем составляет около 65 тыс. евро в год.

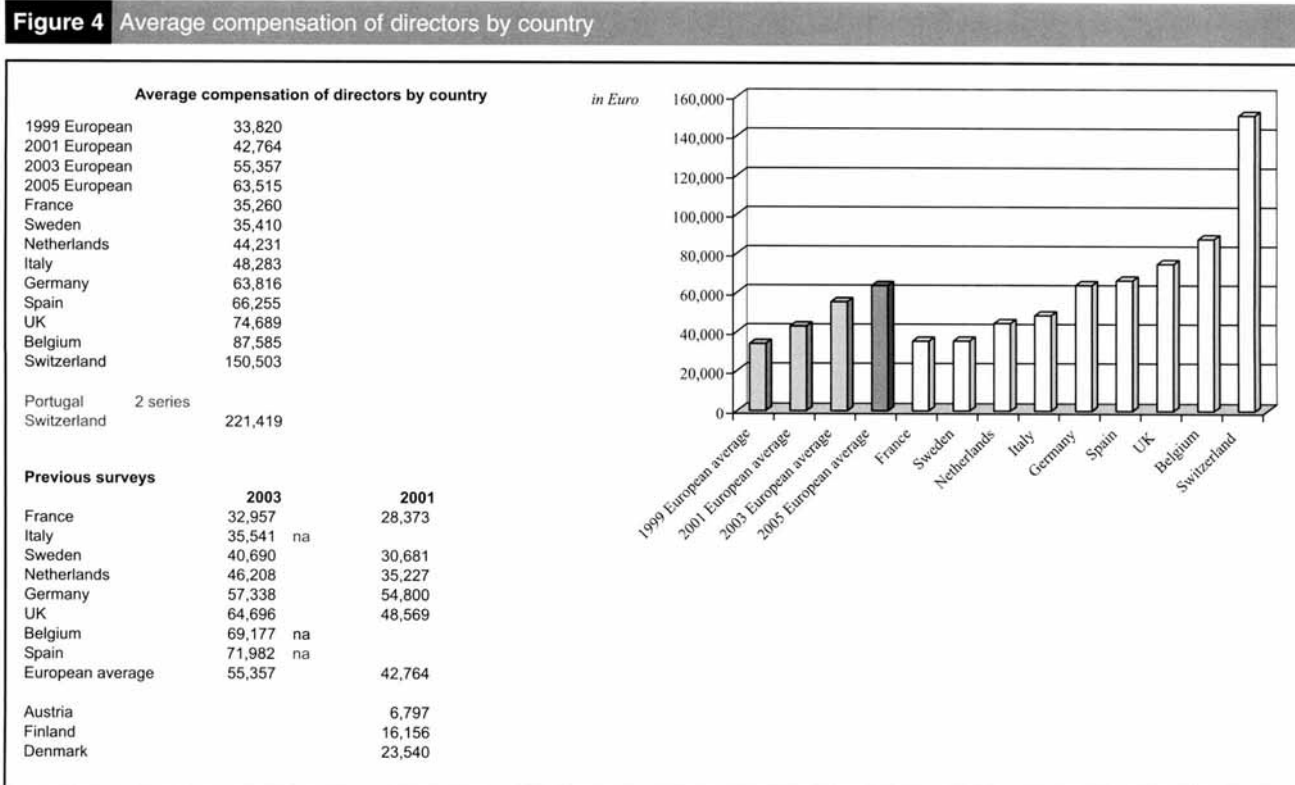
Компенсация за участие в заседании совета директоров имеет достаточно большое различие

в разных странах. Так, в Швеции она составляет 3800 евро за одно заседание, в то время как в некоторых Швейцарских компаниях эта сумма в шесть раз больше и достигает 22800 евро. В среднем, в европейских компаниях директор получает около 7300 евро за участие в одном заседании.

Около 70 % компаний ЕС раскрывают информацию о размере вознаграждения членов совета. Великобритания и Нидерланды имеют самый высокий уровень раскрытия информации⁸.

На рис.1 представлен средний размер вознаграждения директоров стран ЕС.

Рисунок 1. Средний размер вознаграждения членов совета директоров компаний стран ЕС.⁹



По данным японской ассоциации корпоративных директоров вознаграждение внешних директоров в японских компаниях намного ниже американских. Японцы придерживаются мнения, что уважение и социальное признание к человеку формируется благодаря ответственному отношению к своим обязанностям, а не на основании величины его дохода.

В российских компаниях анализу проблем о справедливом вознаграждении членов совета директоров до недавнего времени не уделялось должного внимания. Обычно для неисполнительных директоров предусматривается компенсация затрат, связанных с исполнением ими основных обязанностей. Вознаграждение за работу членам совета директоров выплачивается достаточно незначительное. Это связано с тем, что в большинстве компаний крупные собственники сами являются управляющими своего бизнеса. Если в совет директоров входят представители

миноритарных акционеров, то считается, что они реальной помощи компании не приносят и их работу должны оплачивать избравшие их акционеры.

В последнее время данная ситуация стала меняться. Российские компании, заинтересованные в привлечении крупных инвестиций для расширения своей деятельности, и прошедшие листинг на западных биржах, стали выплачивать вознаграждение неисполнительным директорам своих компаний. Как правило, вознаграждения выплачиваются в одинаковом объеме всем внешним директорам.

По результатам анкетирования по формам вознаграждения и материального поощрения директоров, проведенного в 2007 году среди крупных и крупнейших российских компаний, ответы распределились следующим образом¹⁰ (см.табл.6).

Таблица 6. Формы вознаграждения членов совета директоров.

Формы вознаграждения	% положительных ответов
Компенсация расходов, связанных с выполнением обязанностей члена СД	44,1
Фиксированное вознаграждение	50,7%
ФиксиПремии (бонусы)	8,5%
Участие в прибыли	8,5%
Опционы на приобретение акций	1,8%

Как видно из таблицы, в более чем половине случаев компании практикуют выплату фиксированного вознаграждения членам советов директоров (50,7%) и оплачивают расходы, связанные с выполнением обязанностей члена совета директоров (44,1%). Реже директора получают премии (8,5%) и участвуют в прибыли компании (8,5%). Практически ни в одной российской компании, участвовавшей в опросе, не применяется такая достаточно распространенная на Западе форма поощрения директоров, как выделение опционов на приобретение акций компании. Относительно уровня вознаграждения директоров более 48,5% опрошенных считают условия, предлагаемые в их компаниях, «достаточными», 28,4% - «недостаточными», 1% - «завышенными» и 16% затруднились дать ответ.

К сожалению, информацию об оплате членов совета директоров раскрывают лишь немногие российские компании. Рассмотрим несколько примеров.

В компании «Газпромнефть» величина вознаграждения устанавливается путем сложения двух показателей компании: процента от прибыли за 2006 год (0,04%) и процента от прироста прибыли (0,002%). Для председателя Совета директоров утверждены повышенные коэффициенты — 0,06% и 0,003% соответственно. Чистая прибыль «Газпром нефти» в 2006 году по РСБУ выросла на 47% до 62,829 млрд руб. с 42,489 млрд руб. Таким образом, каждый член Совета директоров «Газпром нефти» по итогам 2006 года заработал около 25.538 млн руб. (\$1 млн).

В 2006 году акционеры компании «Роснефть» утвердили вознаграждение членам совета директоров по итогам работы в 2005 г в размере 125 тыс. условных единиц (у.е.)¹¹ на каждого члена совета. Председателю совета было утверждено дополнительное вознаграждение в размере 30 тыс у.е., а председателям комитетов комитетов дополнительно по 15 тыс у.е.¹² Каждому

члену ревизионной комиссии компании выплачено вознаграждение в размере 72,5 тыс у.е.. Кроме того, членам совета директоров были компенсированы расходы, связанные с исполнением ими функций членов совета директоров.

По итогам работы совета директоров в 2007 году решением общего собрания акционеров компании «Роснефть» было установлено вознаграждение независимым директорам в размере 200 тыс. долл. каждому. Было также принято решение компенсировать все расходы, связанные с исполнением членами совета своих функций.

В компании «Лукойл» 2007 году для вновь избранных членов совета директоров были утверждены следующие размеры вознаграждений: за исполнение обязанностей члена совета директоров - 4,3 млн руб, за исполнение членом совета директоров функций председателя совета директоров - 1 млн руб, за исполнение функций председателя комитета совета директоров - 500 тыс руб, за очное участие в заседании комитета - 100 тыс руб. Для вновь избранных членов ревизионной комиссии установлено вознаграждение в размере 2,5 млн руб. Каждый член совета директоров «Лукойла» за 2006 г. получил 125 000 условных единиц. А по итогам 2007 года вознаграждение члену совета было поднято до 4,3 млн руб., что на 32% выше выплат предыдущего года.

Согласно этим данным, размер вознаграждения директоров российских компаний по своему уровню соответствует компаниям развитых стран.

Итак, члены совета директоров выполняют разный объем работы в компаниях, поэтому размер их вознаграждений должен различаться. Для определения величины вознаграждения каждого члена совета необходимо вводить процедуры оценки работы совета и его членов. Разработка системы оценки и вознаграждений членов совета директоров требует постоянного совершенство-

вания, поскольку оказывает влияние на эффективность деятельности компании в целом.

¹ Аксенов И. Как оценить деятельность совета директоров. // Управление компанией. 2004. №11.

² Там же.

³ Беликов И.В., Коротецкий И.В. Оценка эффективности работы совета директоров // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2005. №3.

⁴ Board of Directors' Compensation Cheryl de Mesa Graziano. Financial Executive. Morristown: May 2007. Vol. 23. Iss. 4.

⁵ Там же.

⁶ Моисеев С., Начинкин Г., Головачева А., «Закрытая тема» // Национальный банковский журнал. 2007. №12(46).

⁷ «Совет директоров в системе корпоративного управления компании» // Под редакцией И.В.Костикова, М., 2002 с.233

⁸ Albert-Roulhac C., Breen P.. "Corporate Governance in Europe: current status and future trends". // The Journal of Business Strategy. 2005. №6.

⁹ Там же.

¹⁰ www.elitclub.ru

¹¹ В первоисточнике не указывается наименование валюты.

¹² Прайм-ТАСС.