Требования к кандидатам в совет директоров непубличной компании

Усков К.В., к.э.н., доцент департамента Корпоративных финансов и корпоративного управления,
Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматривается проблема формирования требований к кандидатам с совет директоров российских непубличных компаний. Одной из важнейших составляющих формирования эффективного совета директоров является отбор кандидатов. В статье предложены рекомендации для российских непубличных компаний: определение обязательных требований к кандидатам в совет директоров, профессиональных знаний, личностных характеристик и профессиональных способностей; использование различных форм изучения и отбора кандидатов в совет директоров; анализ полученной информации и оценка соответствия кандидатов в совет директоров требованиям.

Ключевые слова: совет директоров; корпоративное управление; непубличные компании; квалификационные требования.

Requirements for candidates to the board of directors of a non-public company

Uskov K.V., Candidate of Economic Sciences**,** Associate Professor at Corporate Finance and Corporate Governance Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

Annotation. The article deals with the problem of forming requirements for candidates to the board of directors of Russian non-public companies. One of the most important components of the formation of an effective board of directors is the selection of candidates. The article offers recommendations for Russian non-public companies: determination of mandatory requirements for candidates to the board of

directors, professional knowledge, personal characteristics and professional abilities; use of various forms of study and selection of candidates to the board of directors; analysis of the information received and assessment of the compliance of candidates to the board of directors with the requirements.

Keywords: board of directors; corporate governance; non-public companies; qualification requirements.

Совет директоров является органом стратегического управления, основная задача которого – осуществление общего руководства деятельностью компании. Совет директоров следует считать центром системы корпоративного управления. Через этот орган проходит решение всех наиболее важных вопросов развития бизнеса и обеспечения справедливого отношения к акционерам компании с учетом интересов всех участников корпоративных отношений.

Некоторые закономерности функционирования совета директоров мало изучены и не вполне представлены в теории корпоративного управления, поэтому исследование такого органа управления актуально. Для того чтобы совет директоров надлежащим образом выполнял свои функции, необходимо первоначально сформировать эффективный совет директоров. Чтобы совет директоров можно было считать эффективным, его члены должны обладать определенной квалификацией для выполнения работы в совете директоров конкретной компании. Кандидаты в состав совета директоров должны обладать личностными и профессиональными качествами, позволяющими им принимать групповые решения в условиях неопределенности.

Существует проблема отбора кандидатов в совет директоров. В последнее время на Западе в связи с реформой корпоративного управления акцентируется внимание на узких и формальных критериях отбора членов совета директоров, например, на независимости. Повышение требований к членам совета директоров – четко обозначившаяся тенденция. Но на данный момент на практике отсутствуют критерии отбора и оценки кандидатов в совет директоров, позволяющие четко отличать качества того или иного кандидата. И решить

данную проблему для крупных российских публичных компаний затруднительно, так как каждый акционер предложит кандидатуру и проголосует за такого кандидата, которого посчитает нужным и не обязательно будет учитывать все критерии отбора. Другая ситуация в непубличных компаниях, где существует один крупный собственник или ограниченное число акционеров (участников), вероятность тесного взаимодействия которых выше. В связи с этим, при условии согласия всех собственников бизнеса, потенциально существует возможность разработать процедуру отбора кандидатов в совет директоров.

Наиболее важной составляющей формирования эффективного совета директоров комплексный отбор кандидатов в этот орган управления. Составление набора требований к кандидату позволит: сформировать такой совет директоров, который будет выполнять свои функции надлежащим образом за счет понимания каждым кандидатом роли совета директоров и своей роли в работе этого органа управления; сделать процесс отбора структурированным.

Кандидат в совет директоров должен соответствовать определенным требованиям, чтобы иметь возможность выполнять работу в важном стратегическом органе в системе корпоративного управления. Требования формируются на основе следующих данных:

- **Анкетные данные** (ФИО, возраст, образование и другие стандартные данные);

Не существует каких-либо возрастных нормативов для руководителей. Несмотря на то, что возрастную категорию 40-60-летних принято считать наиболее подходящей для должности руководителя, существуют примеры как более молодых руководителей (особенно в высокотехнологичных направлениях бизнеса - электроники, программного обеспечения), так и руководителей очень немолодого возраста, которые обладают наиболее ценным опытом. Поэтому считается допустимым любой возраст, начиная с 21 года.

Образование, прежде всего специальное, является важным условием успешности управленческой деятельности. Руководителю, как правило, должен

соответствовать высокий образовательный уровень. Но на практике среди эффективных руководителей встречаются люди, не имеющего высшего образования. Соответственно, наличие у кандидата высшего образования является важным фактором, но не обязательным требованием к кандидату.

Для наилучшего исполнения своих обязанностей кандидату в совет директоров желательно иметь экономическое, и/или юридическое, и/или техническое высшее образовании. Желательно наличие диплома о повышении квалификации и/или переподготовке в этих областях. Отсутствие профильного высшего образования не означает, что данный специалист не имеет возможности исполнять обязанности корпоративного директора.

- **Медицинские сведения** (данные, характеризующие способность кандидата выполнять работу в совете директоров – наличие заболеваний или инвалидности, несовместимых с данным видом деятельности).

Здоровье кандидата должно позволять ему сохранять высокий уровень умственной и физической работоспособности и продуктивности. Если будет выяснено, что в биографии кандидата имеются факты выявления наркомании, алкоголизма, лудомании, серьезных психических заболеваний, то такой кандидат не может выполнять работу в совете директоров по причине того, что может нанести вред работе совета директоров и, соответственно, компании в целом.

- **Правовая информация, сведения о судимости** (данные, характеризующие возможность выполнять работу в совете директоров);

Совет директоров должен пользоваться доверием акционеров, в противном случае он не сможет эффективно выполнять свои функции. Личностные качества члена совета директоров и его репутация не должны вызывать сомнений в том, что он будет действовать в интересах общества, поэтому на позицию члена совета директоров следует выбирать кандидата, имеющего высокую репутацию.

Характеристики, которые подтверждают деловую репутацию кандидата и являются обязательными для кандидата, должны быть следующие: отсутствие у

кандидата судимости, независимо от того, погашена (снята) она или нет; отсутствие у кандидата дисквалификации - факта лишения кандидатом должности члена совета директоров, права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления, осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом, а также осуществлять управление юридическим лицом; отсутствие у кандидата совершения преступлений в сфере экономической деятельности или против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления, а также административного правонарушения, прежде всего в области предпринимательской деятельности, в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг; отсутствие фактов вынесения против кандидата на должность члена совета директоров судебных решений (или фактов заключения мировых соглашений) о возмещении вреда, причиненного третьим лицам в результате его действий при осуществлении управленческой деятельности; отсутствие случаев отказа кандидату на должность члена совета директоров в страховании или продлении договора страхования его ответственности как директора или руководящего сотрудника.

- **Биография кандидата** (опыт работы, увлечения, интересы и т.п.).

Наличие опыта работы в совете директоров, опыта работы руководящей деятельности, а также наличие различных публикаций, наград, премий, научных работ в области корпоративного управления и смежных областях науки повышают шансы кандидата быть избранным в состав совета директоров. Для наилучшего исполнения своих обязанностей, кандидат должен иметь управленческий опыт, быть компетентным менеджером. Если кандидат не обладает никаким опытом работы в совете директоров или опытом управленческой деятельности, но обладает необходимыми для данной деятельности знаниями, профессиональными, личностными навыками и этическими принципами, то он сохраняет шансы быть избранным в совет директоров.

Не рекомендуется избирать в совет директоров лицо, являющееся участником, генеральным директором (управляющим), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с обществом. Некоторые кандидаты в совет директоров могут иметь качества, способные оказать весьма серьезную помощь компании в установлении деловых связей с общественностью, деловыми партнерами, государственными органами и организациями.

Таким образом, можно сформировать обязательные базовые требования к кандидату в совет директоров: отсутствие судимостей, правовых запретов на занятие данным видом деятельности; отсутствие медицинских ограничений на занятие данным видом деятельности; возраст - старше 21 года.

Также важными, повышающими шансы кандидатов быть избранным в состав совета директоров являются следующие характеристики: наличие высшего образования; наличие опыта работы в сфере корпоративного управления и/или смежных областей науки; наличие общественных связей.

Для выполнения работы в совете директоров, кандидат должен обладать определенными знаниями в определенных областях. Профессиональные знания должны напрямую зависеть от того, какие функции выполняет совет директоров в конкретной компании, какими основными вопросам он занимается.

Профессиональные знания стоит разделить на две группы - базовые и дополнительные знания. Базовые профессиональные знания - те знания каждого кандидата, которые обеспечат минимальных набор всех знаний членов в совете директоров для принятия целесообразного и адекватного экономической ситуации решения. Дополнительные знания, которыми обладают кандидаты, повысят профессионализм избранного совета директоров, и наличие таких знаний должно способствовать повышению шансов кандидата в совет директоров быть избранным в этот орган управления.

В состав базовых профессиональных знаний, которыми должен обладать кандидат, входят знания в таких областях, как: маркетинг, управление персоналом, управление дочерними и зависимыми предприятиями,

стратегический менеджмент, корпоративное управление, организация и работа совета директоров, психология управления, формирование команд и организация командной работы, теория бизнеса.

Дополнительные профессиональные знания кандидата в совет директоров могут быть в таких областях знаний, как финансы и финансовый анализ; инвестиции и привлечение капитала, корпоративное право; управление рисками и управление в кризисных ситуациях; планирование, организация и управление реструктуризацией компаний; финансовый контроль и внутренний аудит, бухгалтерский учет; управление производством.

Личностные характеристики и профессиональные способности корпоративного директора определяются исходя из особенностей его положения, роли и особенностей деятельности корпоративного директора и совета директоров в системе управления компанией. Совет директоров является одним из центральных элементов системы управления в компании, через него проходят наиболее значимые для компании решения. Поэтому личностные и профессиональные качества кандидата должны обеспечивать наилучшее исполнение им своих обязанностей в совете директоров, а также способствовать эффективному взаимодействию с другими членами совета директоров, менеджерами, акционерами и иными участниками корпоративных отношений.

Личностные характеристики и профессиональные способности кандидата в совет директоров должны соответствовать определенным требованиям, которые необходимы кандидату, чтобы осуществлять действия в совете директоров, а именно в процессе «подготовка-заседание». Результатом данного процесса является управленческое решение (целевая функция совета директоров), которое принимается советом директоров исходя из анализа полученной информации, подготовки к заседанию совета директоров, выслушивания мнения и аргументов всех участником обсуждения, голосования на собрании. К таким действиям относятся: анализ полученной информации; подготовка к заседанию совета директоров; обсуждение вопросов повестки дня заседания совета директоров; выступление на заседании (презентация

обоснованности доводов/решений); участие в принятии управленческого решения (голосование по вопросам повестки дня заседания совета директоров).

Чтобы управленческое решение оказалось наиболее верным, необходима глубокая проработка вопроса, определенная атмосфера при обсуждении, обоснованность суждений, вовлеченность каждого члена совета директоров в обсуждение. Требования к личностным характеристикам и профессиональным способностям кандидата в совет директоров представляют собой знания и/или навыки, а также этические принципы, которые позволяют выполнять вышеперечисленные действия и другие функции в совете директоров лучшим образом, и в итоге позволяют принять обоснованное и наиболее верное в определенной ситуации решение.

Для надлежащей подготовки к заседанию кандидат должен соответствовать следующим требованиям:

- Умение подмечать существенные, характерные и малозаметные свойства предметов и явлений;
- Умение выявлять недостаток или недостоверность информации;
- Умение выделять и анализировать исходное противоречие исследуемой ситуации или решаемой задачи.
- Умение находить и использовать нужную информацию для решения проблемы (предпринимать меры для получения необходимой для принятия обоснованного решения информации);
- Знание того, какие документы необходимы для получения информации, как интерпретировать полученную информацию;
- Умение изучать информацию таким образом, чтобы в итоге анализ полученной информации позволил принять обоснованное решение.

Подготовившись к заседанию совета директоров, член совета директоров должен быть готов высказать свое мнение по определенным вопросам повестки дня. Для этого ему необходимо сформулировать мнение по вопросам и принять

решение, каким образом решать тот или иной вопрос. В данном случае кандидат должен обладать следующими навыками принятия решений:

- Склонность к риску (готовность к принятию решений в условиях неопределенности);
- Способности создавать новые идеи, отличающиеся от традиционных или принятых схем мышления;
- Умение выделять наиболее значимые для деятельности компании факторы при принятии решения, понимание необходимости учитывать интересы участников корпоративных отношений;
- Умение находить и показывать причинно-следственные связи, с указанием начальных, конечных состояний, алгоритма преобразования начального состояния в конечное для доказательства эффективности решения;
- Умение проводить расчеты для доказательства эффективности решения;
- Способность определять и четко позиционировать следующие данные: предпосылки, предположения и допущения, положенные в основу умозаключений, расчетов; условия, определяющие последствия решения;
- Умение рассматривать и сравнивать альтернативные варианты решений;
- Способность провести оценку последствий альтернатив;
- Умение определять эффект от принятия решения;
- Способность определять и прорабатывать риски, связанные с реализацией решения;
- Способность использовать свои знания и опыт в процессе принятия решений;
- Знание механизмов планирований деятельности (способность планировать и реализовывать свои действия в условиях неопределенности);
- Способность принимать личностно и интеллектуально-освоенное решение;

- Способность принимать нестандартные решения;
- Способность принимать обоснованные управленческие решения.

В процессе обсуждения у членов совета директоров, как правило, возникают различные точки зрения на одну и ту же проблему. Это может быть связано с недостаточной обоснованностью мнений участников обсуждения, невнимательностью и т.д. Наличием разных поведенческих типов в составе совета директоров также может способствовать тому, что члены совета директоров не смогут прийти к консенсусу. Чтобы минимизировать непонимание, предотвратить и/или предотвратить конфликт, а также обеспечить эффективное обсуждение вопросов повестки дня, кандидат должен обладать знаниями и навыками коммуникативных технологий межличностного общения:

- Навыки активного слушания (кандидат не обязательно должен понимать правила и составляющие техники активного слушания, а уметь использовать полученную из обсуждения информацию для того, чтобы проголосовать за наиболее обоснованное решение);
- Навык обеспечения обратной связи (кандидат может способствовать тому, что другой человек задумается о своих словах);
- Способность быть открытым для обсуждения и восприимчивым к аргументам других;
- Навыки создания атмосферы конструктивного взаимодействия, взаимопонимания и открытости, способствующей свободному высказыванию мнений всех членов совета директоров;
- Способность находить общее в различных точках зрения и достигать консенсуса;
- Знание правил задавания вопросов;
- Навыки поведения в конфликтной ситуации.
- Способность принимать критику и уважать мнение других;
- Знания и навыки управления конфликтов;

- Умение и понимание необходимости адаптироваться к собеседникам, обладающими разными стилями общения;
- Знания правил делового общения;
- Навыки и опыт формирования команд (понимание необходимости командной работы);
- Способность принимать доводы и аргументы других членов совета директоров в процессе обсуждения решений в случае их обоснованности.

Кандидат в совет директоров должен уметь высказывать свою точку зрения таким образом, чтобы все его доводы, логические умозаключения были донесены до других участников обсуждения. Он должен уметь наглядно предоставить свою точку зрения. Кандидат не обязательно должен обладать знанием технологий презентации. Эти навыки кандидат может получить в процессе своей работы в компании. Важно само качество человека обеспечить повышение аргументированности и наглядности доводов/решения с помощью презентации. Данная группа требований - навыки эффективного выступления:

- Умение сформулировать свои мысли и донести их до людей;
- Навыки подготовки информации и/или доклада таким образом, чтобы обратить внимание на отдельные вопросы;
- Умение высказывать доводы четко и ясно;
- Умение представить презентацию доводов/решения таким образом, который обеспечил бы наилучшее понимание решения участниками обсуждения;
- Умение убеждать в целесообразности решения;
- Знания и навыки, позволяющие использовать технические средства как инструменты в работе;
- Знание технологий презентаций;

Чтобы активно воздействовать на компанию, совет директоров в своей деятельности может использовать различные методы управления:

1. Метод формирования условий деятельности;

2. Метод концентрации внимания;
3. Метод вовлечения;
4. Метод оценки деятельности [10].

Для реализации данных методов кандидат в совет директоров должен обладать специальными знаниями и навыками.

1. Метод формирования условия деятельности для исполнительных органов связан с созданием социальных институтов. Чтобы влиять на поведение людей в организации, кандидат в совет директоров должен обладать следующими знаниями и навыками:

- Знание факторов человеческого поведения;
- Способность менять поведение человека посредством удаленного управления (через документы, стандарты, регламенты, процедуры и т.д.);
- Навыки подготовки информации и документов таким образом, чтобы обратить внимание на отдельные вопросы;
- Умение разрабатывать и утверждать документы (умение сформулировать свои мысли и донести их до людей);
- Навыки программирования;

2. Метод концентрации внимания на тех или иных направлениях деятельности компании стимулирует менеджмент уделять этим направлениям особое внимание. Для того чтобы осуществлять данный метод управления, кандидату нужно умение организовать информационное обеспечение совета директоров, чтобы получать информацию от менеджмента по наиболее значимым вопросам;

3. Метод вовлечения в процесс дает возможность, путем формирования определенных процедур или органов (например, комитетов), добиться того, что менеджеры вынуждены заниматься теми проблемами, которым уделяют недостаточно внимания. Кандидату в совет директоров нужны: знания и навыки формирования комитетов, знания законов их функционирования: знания и навыки разработки процедур;

4. Метод оценки деятельности позволяет сформировать ориентиры для улучшения работы менеджмента и совета директоров. Чтобы суметь реализовать метод оценки деятельности кандидат в совет директоров должен обладать следующими знаниями, навыками и умениями:

- Знания и навыки разработки и внедрения процедур оценки деятельности менеджмента, совета директоров, членов совета директоров;
- Умение акцентировать внимание на проблемах деятельности компании;

Стоит отметить, что совет директоров – особый орган управления, который обладает определенными особенностями. Чтобы понимать, какие функции выполняет совет директоров и каждый его участник, кандидат в совет директоров должен обладать:

- Знаниями законов функционирования коллективных руководящих органов;
- Умением определять роль совета директоров и свою роль как члена совета директоров в данной компании, учитывая особенности компании и отрасли, стадии развития компании, внешние и внутренние факторы среды.

Чтобы осуществлять работу в совете директоров также обладать рядом требований:

- Знания принципов управления (теории управления), чтобы понимать алгоритм управления.
- Способность устанавливать эффективное взаимодействие с другими членами совета директоров, председателем совета, менеджментом и генеральным директором компании, акционерами и другими коллективными руководящими органами;

Председатель совета директоров общества организует его работу, созывает заседания совета директоров и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, председательствует на общем собрании акционеров. От того, каким образом председатель совета директоров

сформулирует повестку дня, какие вопросы и в какой последовательности он включит, может зависеть эффективность заседания совета директоров.

Важной ролью председателя совета директоров является роль «фасилитатора» которая состоит в создании продуктивной рабочей обстановки для совета, профессиональном ведении дискуссии, поощрении высказываний директоров, контроле за соблюдением процедур и регламента, техническом обеспечении дискуссии и т.д. Результатом эффективного исполнения этой роли становится создание среды, которая обеспечивает полноценный вклад каждого из директоров в совместную работу. Поэтому дополнительными требованиями, которыми должен обладать председатель совета директоров являются:

- Умение обеспечить контроль обсуждения, направляя его, но, не навязывая своего мнения другим участникам;
- Навыками модерации процесса обсуждения;
- Умение обеспечить принятие решений по обсуждаемым вопросам и их документарное оформление;
- Умение обеспечить подготовку информации, необходимой членам совета директоров.

Процесс отбора кандидатов в совет директоров реализуется в две стадии.

На первой стадии отбора с помощью изучения документальных источников определяются общие сведения о кандидате с целью выявления возможности кандидата выполнять работу в совете директоров. Вторая стадия отбора кандидата в совет директоров представляет собой использование различных коммуникативных методов отбора кандидатов и выявления соответствия характеристик кандидата сформированным личностным и профессиональным требованиям.

Только наличие максимального соответствия характеристик требованиям дает возможность быть избранным в состав совета директоров. Особую роль играют личностные характеристики кандидата – его знания, навыки и умения, необходимые для работы в совете директоров. Что касается профессиональных знаний в различных областях, то в некоторых случаях в совет директоров можно

пригласить эксперта – специалиста с определенными профессиональными знаниями.

Необходимо отметить, что выделение двух стадий отбора кандидатов с точки зрения хронологии носит условный характер. Сведения, полученные из документальных источников, и сведения, полученные непосредственно при общении с кандидатами, дополняют и уточняют друг друга на любой стадии изучения кандидата.

На первой стадии выполняются следующие действия:

1. Сбор и изучение информации о кандидатах в совет директоров из документальных источников;
2. Проверка достоверности полученной информации;
3. Исключение кандидатов, не удовлетворяющих обязательным требованиям.

1. Сбор и изучение информации о кандидатах в совет директоров из документальных источников.

Для сбора и изучения информации выполняются следующие действия: изучение личной и карьерной биографии кандидата. Для этого нужно резюме кандидата; проверка данных в документах кандидата (паспорт, трудовая книжка, документ об образовании и т.п.); заполнение кандидатом анкеты; запрос на судимость и другие правовые запреты, запрос различных справок; изучение характеристик, отзывов, рекомендаций с мест работы кандидата (не исключен прямой контакт с представителями компаний); сбор данных из открытых источников (публикации в СМИ, связанные с деятельностью кандидата; данные кадровых агентств; Интернет и т.п.).

2. Проверка достоверности полученной информации.

После получения указанных данных о кандидате проводится их проверка и сопоставление. Данные из разных источников (анкеты, резюме, документы) стыкуются и сводятся в общую таблицу. В такой таблице сразу становятся видны существующие противоречия.

Вопросами проверки полученной информации о кандидате в совет директоров может заниматься служба безопасности (служба внутреннего контроля) компании.

3. Исключение кандидатов, не удовлетворяющих обязательным требованиям.

В случае получения информации о кандидате, не соответствующей обязательным требованиям, предъявляемым к работе в совете директоров, такие кандидаты исключаются из списка претендентов. Также, если в процессе изучения и проверки данных выясняется, что кандидат намеренно предоставлял недостоверные сведения, такой кандидат также исключаются из списка претендентов.

На второй стадии могут быть использованы следующие формы оценки кандидата в совет директоров: интервью; тестирования; центры оценки; реферат (в аспекте возможной работы в совете директоров с последующим рецензированием специалиста по изложенной теме).

С помощью использования вышеперечисленных форм оценки у кандидата должно быть определено наличие (степень проявления) или отсутствие личностных характеристик и профессиональных знаний, которые сформулированы в 4 основных группах: знания и навыки, необходимые для надлежащей подготовки к заседанию совета директоров; навыки принятия решений; знания и навыки коммуникативных технологий межличностного общения; навыки эффективного выступления; специальные знания и навыки методов управления;

А также профессиональных знаний в следующих областях: маркетинг, управление персоналом; стратегический менеджмент, корпоративное управление, организация и работа совета директоров, психология управления, формирование команд и организация командной работы; теория бизнеса; финансы и финансовый анализ; инвестиции и привлечение капитала, корпоративное право, управление рисками и управление в кризисных ситуациях, планирование, организация и управление реструктуризацией компаний,

финансовый контроль и внутренний аудит, бухгалтерский учет, управление производством.

Основным видом интервью для определения личностных характеристик и профессиональных навыков кандидатов, имеющих некоторый опыт работы, выбрано «Интервью по получению поведенческих примеров» (ИПП), которое было разработано Лайл М. Спенсером-младшим и Сайн М. Спенсером и описано в книге «Компетенции на работе». Мотивом выбора данного способа интервью является то, что независимые от поведения отборочные интервью практически не способны прогнозировать, будет ли кандидат выполнять работу соответствующим образом. Данное утверждение доказывают многочисленные исследования по этой теме. Стандартные варианты интервью, такие как «Расскажите о себе», «Каковы ваши слабые и сильные стороны?», «Какие работы вам нравятся, а какие нет?», неэффективны.

Основной принцип подхода, заключенный в ИПП, в том, что сказанное или подуманное людьми в отношении их мотивов или навыков не заслуживает доверия. Верить можно только их реальным действиям в самых критических ситуациях, с которыми приходится сталкиваться. Цель ИПП – определить то, что кандидат действительно делает. Этого можно достичь, попросив кандидата описать его реальное поведение в конкретных ситуациях [8].

Цель интервью – собрать как можно больше полезной информации, чтобы оценить, соответствует и насколько кандидат требованиям. В процессе проведения интервью или во время прослушивания его записи интервьюер (или группа интервьюеров) должен/должны помечать в первую очередь личностные или профессиональные качества, определенные как необходимые для работы в совете директоров. В процессе анализа полученной информации из результатов интервью необходимо определить уровень этих качеств.

Использование тестов подразумевает возможность каждому кандидату пройти определенный тест и определить его личностные характеристики и профессиональные знания и навыки.

Тесты могут быть проактивными (тесты, в которых проходящего тест просят самому предложить тип поведения), либо реактивными (тесты, в которых тестируемого просят выбрать один из нескольких предложенных ответов).

Центры оценки включают в себя имитационные упражнения, требующие от кандидата проявлять поведение в составе группы, чтобы смоделировать его поведение на заседании совета директоров.

Стандартные упражнения центра оценки:

- **Выступление с презентацией стратегии/видения;**

Кандидату может быть сказано, что в его распоряжении есть час на подготовку презентации для заседания совета директоров. Кандидат в комнате с проектором, ручками и разнообразными материалами за это время должен подготовиться к презентации. Проведенная презентация определяет «навыки эффективного выступления», «знания и навыки, необходимые для надлежащей подготовки к заседанию»;

- **Групповые упражнения без лидера;**

Группе кандидатов предлагается решить одну или несколько проблем, которые требуют участия и согласия всех/большинства членов группы. Такое упражнение может позволить определить «навыки принятия решений», «знания и навыки коммуникативных технологий межличностного общения», «навыки эффективного выступления».

Основное правило разработки центра оценки состоит в том, что упражнения должны быть как можно ближе к реальным критическим ситуациям, с которыми кандидат столкнется в работе в совете директоров. Центры оценки обладают огромным преимуществом в моделировании поведения: участие в них основано на демонстрации исключительно проактивного поведения.

Подготовка кандидатом реферата в аспекте возможной работы в совете директоров с последующим рецензированием специалиста по изложенной теме позволит определить особенность мышления, а также такие знания кандидата, в зависимости от темы реферата, как: знания законов функционирования коллективных руководящих органов; знание того, как формируются комитеты

совета директоров, знание законов их функционирования; знание того, как организовать информационное обеспечение совета директоров; знание роли совета директоров и своей роли как члена совета директоров в компании.

Для того чтобы совет директоров надлежащим образом выполнял свои обязанности и вносил реальный вклад в управление обществом, члены совета директоров должны обладать знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, обычно относящихся к компетенции совета директоров, и требуемыми для эффективного осуществления функций совета директоров определенного общества. Рекомендации, представленные в статье, позволят сделать отбор кандидатов в совет директоров структурированным и поэтапным. Полученные итоговые оценки и сведения о кандидатах позволят четко идентифицировать качества каждого кандидата.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ принят (ГД ФС РФ 21.10.1994);

2. Федеральный закон Российской Федерации «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ (принят ГД ФС РФ 24.11.1995);

3. Кодекс корпоративного управления (приложение к письму Центрального Банка РФ от 10.04.2014 № 06-52/2463);

4. Проект профессионального стандарта «Профессиональный директор – член коллегиального органа управления и контроля (совета директоров, наблюдательного совета, ревизионной комиссии) коммерческой организации Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PNPA&n=35361#08749471509653319 (дата обращения: 05.06.2021);

5. Беликов И.В. Совет директоров компании: новый подход. – М.: Delibri, 2019. – 580 с.;

6. Исследование практики корпоративного управления в средних российских непубличных компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://rid.ru/wp-content/uploads/2020/05/RID_ISSLED_2020_web_%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3.pdf (дата обращения: 05.06.2021);

7. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: Учебное пособие. – М.: Статут, 2007. – 542 с.;

8. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: HIPPO, 2005. - 384 с.;

9. Организация работы совета директоров: Практические рекомендации / под ред. А. Филатова, Э. Джураева. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 172 с. – (Практика корпоративного и проектного управления). – ЭБС Znanium.com. – URL: http://znanium.com/catalog/product/915827 – Текст : электронный;

10. Самосудов М.В. Корпоративное управление: Организация работы совета директоров: Учебное пособие. – М.: Институт международных экономических отношений, 2003. – 265 с.;

11. Филатов А. Совет директоров: Инструкция по применению. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 200 с.;

References

1. The Civil Code of the Russian Federation of 30.11.1994 № 51-FZ was adopted (State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation 21.10.1994);

2. Federal Law of the Russian Federation «On Joint-Stock Companies» of 26.12.1995 № 208-FZ (adopted by the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation on 24.11.1995);

3. The Corporate Governance Code (appendix to the letter of the Central Bank of the Russian Federation dated 10.04.2014 № 06-52 / 2463);

4. Draft professional standard «Professional director-member of the collegial management and control body (Board of Directors, supervisory board, Audit commission) of a commercial organization Electronic resource]. – Access mode: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PNPA&n=35361#08749471509653319 (accessed: 05.06.2021);

5. Belikov I.V. Board of directors of the company: a new approach. – Moscow: Delibri, 2019 – 580 p.;

6. Research of corporate governance practices in medium-sized Russian non-public companies [Electronic resource]. – Access mode: http://rid.ru/wp-content/uploads/2020/05/RID_ISSLED_2020_web_%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3.pdf (accessed: 05.06.2021);

7. Krichevsky R.L. Psychology of leadership: Textbook. – M.: Statute, 2007. – 542 p.;

8. Lyle M. Spencer-Jr. and Syn M. Spencer. Competencies at work. Translated from English: HIPPO, 2005. – 384 p.;

9. Organization of the work of the Board of Directors: Practical recommendations / ed. by A. Filatov, E. Juraev. – Moscow: Alpina Publisher, 2016. – 172 p. - (Practice of corporate and project management). - EBS Znanium.com. – URL: http://znanium.com/catalog/product/915827 – Text: electronic;

10. Samosudov M.V. Corporate governance: Organization of the work of the Board of Directors: Textbook. – M.: Institute of International Economic Relations, 2003. – 265 p.;

11. Filatov A. Board of Directors: Instructions for use. – M.: Alpina Publisher, 2019 – 200 p.