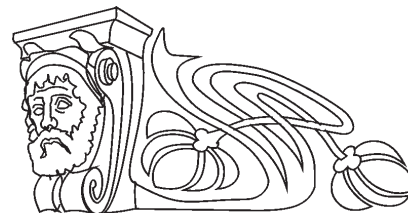




Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. Т. 24, вып. 2. С. 169–173
Izvestiya of Saratov University. Economics. Management. Law, 2024, vol. 24, iss. 2, pp. 169–173
<https://eup.sgu.ru> <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2024-24-2-169-173>, EDN: MJRJNU

Научная статья
УДК 658.338.2

К вопросу об участии совета директоров в стратегическом процессе в условиях санкционных ограничений



М. В. Бгашев

Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Россия, 410012, г. Саратов, ул. Астраханская, д. 83

Бгашев Максим Вадимович, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, and17rogen@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3189-0678>

Аннотация. Введение. Проблематика роли и значения совета директоров в стратегическом процессе долгое время рассматривалась на практике и в законодательстве по корпоративному праву. **Теоретический анализ.** Неоднозначное распределение роли и степени участия высшего корпоративного руководства позволило выделить четыре модели участия совета директоров в стратегическом процессе, которые отражают главенство совета директоров и главенство менеджмента в стратегическом процессе. **Эмпирический анализ.** В условиях санкционных ограничений и введения секторальных и персональных санкций против российских компаний и членов совета директоров и менеджмента роль и значение совета в стратегическом процессе должны кардинально поменяться, так как в данных условиях усложняется работа совета директоров и возрастает его нагрузка. В статье предложена симбиотическая модель активного участия совета директоров в стратегическом управлении. **Результаты.** Необходимым условием применения симбиотической модели активного участия совета директоров в основных этапах стратегического процесса и реализации ее преимуществ является наличие у акционерного общества сбалансированного совета директоров, члены которого имеют компетенции в области стратегического управления. Такой совет в условиях секторальных и персональных санкций должен нести повышенную ответственность за протекание стратегического процесса, а преимущества симбиотической модели позволяют реализовать дифференцированный подход к участию совета в стратегическом управлении, выявить возможные направления для улучшения ситуации и наполнить формальные аспекты деятельности совета новым содержанием.

Ключевые слова: совет директоров, комитет по стратегии, модели участия совета директоров в стратегическом процессе, симбиотическая модель активного участия совета директоров в основных этапах стратегического процесса, секторальные и персональные санкции

Для цитирования: Бгашев М. В. К вопросу об участии совета директоров в стратегическом процессе в условиях санкционных ограничений // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. Т. 24, вып. 2. С. 169–173. <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2024-24-2-169-173>, EDN: MJRJNU

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

Article

On the issue of the board of directors' participation in the strategic process under sanctions restrictions

M. V. Bgashev

Saratov State University, 83 Astrakhanskaya St., Saratov 410012, Russia

Maksim V. Bgashev, and17rogen@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3189-0678>

Abstract. Introduction. The role and importance of the board of directors in the strategic process has long been considered in practice and in corporate law legislation. **Theoretical analysis.** The ambiguous distribution of the role and degree of the senior corporate management participation made it possible to identify four models of the board of directors' participation in the strategic process, which reflect the primacy of the board of directors and the primacy of management in the strategic process. **Empirical analysis.** In the context of sanctions restrictions and the introduction of sectoral and personal sanctions against Russian companies and members of the board of directors and management, the role and importance of the board in the strategic process should change dramatically, since in these conditions the work of the board of directors becomes more complicated and its workload increases. The article proposes a symbiotic model of the board of directors' active participation in strategic management. **Results.** A necessary condition for applying the symbiotic model of active participation of the board of directors in the main stages of the strategic process and realizing its advantages is that the joint-stock company has a balanced board of directors, the members



of which have competencies in the field of strategic management. Such a council, in the context of sectoral and personal sanctions, should bear increased responsibility for the course of the strategic process, and the advantages of the symbiotic model make it possible to implement a differentiated approach to the participation of the council in strategic management, identify possible areas for improving the situation and fill the formal aspects of the council's activities with new content.

Keywords: board of directors, strategy committee, models of participation of the board of directors in the strategic process, symbiotic model of active participation of the board of directors in the main stages of the strategic process, sectoral and personal sanctions

For citation: Bgashev M. V. On the issue of the board of directors' participation in the strategic process under sanctions restrictions. *Izvestiya of Saratov University. Economics. Management. Law*, 2024, vol. 24, iss. 2, pp. 169–173 (in Russian). <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2024-24-2-169-173>, EDN: MJRJNU

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

Введение

В литературе по корпоративному управлению долгое время предпринимались попытки определения роли и степени участия совета директоров в стратегическом управлении корпорацией. Выводы, сделанные авторами в различных трудах, сводятся к тому, что они в основном ссылаются на разные зарубежные кодексы по корпоративному управлению и мало опираются на практическую деятельность. Причем данные кодексы в основной своей массе предписывают то, что совет директоров должен обеспечивать эффективное протекание корпоративных стратегических процессов, а его стратегические функции должны быть четко разделены со стратегическими функциями высшего менеджмента.

Проблематика роли и значения совета директоров в стратегическом процессе долгое время рассматривалась на практике и в законодательстве по корпоративному праву. В современных работах зачастую не изучаются проблемы изменения роли совета директоров, а также вопросы степени участия/вовлечения совета директоров на каждом этапе стратегического управления корпорацией в санкционных условиях. Если совет директоров не был активно вовлечен в стратегический процесс, то тогда возникают сложности с контролем за реализацией стратегических решений.

В связи с этим основной целью настоящей статьи является определение роли совета директоров в условиях санкционных ограничений на этапах стратегического процесса в рамках выполнения им своей стратегической функции в системе корпоративного управления.

Теоретический анализ

Принципами корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития определено, что совет директоров

должен пересматривать и направлять корпоративную стратегию [1]. В общем виде участие совета директоров в стратегическом процессе прописано в Федеральном законе «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 04.08.2023), Кодексе корпоративного поведения ФСФР, в Принципах корпоративного управления ОЭСР и многих других.

В процессе формулирования стратегии совет директоров учитывает перспективы деятельности компании, а также изменения внешней среды и, по сути, принимает судьбоносные стратегические решения. Тем самым совет директоров определяет приоритетные направления развития акционерного общества, вырабатывает и реализует общекорпоративную стратегию. А стратегическая функция совета директоров реализуется путем разработки стратегической политики, так как он должен сконцентрировать свое внимание на разработке и анализе корпоративного бизнес-портфеля, т. е., по сути, принять эффективную общекорпоративную стратегию.

Также в управленческой литературе особое внимание уделяется комитету по стратегиям, разрабатывающему ключевые стратегические документы и представляющему их на рассмотрение и утверждение совету директоров. При этом комитет не принимает решений, но может обеспечить единую позицию всех участников стратегического процесса по основным вопросам.

Роль совета директоров в стратегическом управлении по-разному оценивается в управленческих трудах, а именно от утверждения стратегических планов и разработки или улучшения деталей стратегии [2, 3] до невозможности заниматься формулированием стратегии [4, с. 145; 5].

Согласно результатам проведенного в августе 2006 г. исследования McKinsey, только в 64% опрошенных компаний советы директоров



утверждают стратегию, а в 25% помогают разрабатывать содержание стратегии [6]. Данные показатели являются существенными для рынка США, в котором исторически исполнительные директора ответственны за разработку стратегии, а председатель правления выступает как «главный архитектор», что не противоречит методологическим принципам популярной на Западе модели стратегического управления Гарвардской школы бизнеса.

Эмпирический анализ

До определенных событий во многих российских компаниях совет директоров оставался формальным органом, утверждающим несколько документов в год. Комитеты при совете директоров отсутствовали вообще либо фактически не работали. Многие российские компании функционируют без налаженного процесса стратегического планирования, управляются ситуационно на основе интуитивных решений основателей. В большинстве из них неплохо налажено краткосрочное оперативное финансовое планирование.

На практике место и роль совета директоров в стратегическом процессе должна кардинально поменяться, так как сегодня российские корпорации осуществляют свою деятельность в условиях жестких санкционных ограничений.

Многие зарубежные компании решили уйти из России, другие же заняли свободные рыночные ниши, увеличили объем инвестиций, но в любом случае большинству компаний пришлось значительно перестраиваться под новые условия. В частности, экспортно ориентированным российским компаниям, таким как «Газпром», «Газпром-нефть», «Лукойл», «Роснефть», «Новатэк», «Сургутнефтегаз», «Татнефть», «Башнефть» и другим, пришлось перенаправить свои поставки нефти и газа из Европы в Азию и на Ближний Восток. В 2022 г. данные компании подпали под секторальные санкции, из-за чего их экспорт в западные страны фактически упал до нуля и они были вынуждены искать новые рынки сбыта.

Кроме экспортеров еще и финансовый сектор вынужден был искать новые рынки на Востоке [7]. Кроме того, Минфин США ввел персональные санкции против менеджмента российских компаний [8].

Также пять членов совета директоров компании «Транснефть» вошли в санкцион-

ный список Великобритании [9]. Канада ввела санкции против председателя наблюдательного совета Совкомбанка и сооснователя сети гипермаркетов мебели и товаров для дома Hoff, члена Наблюдательного совета X5 Retail Group М. Л. Кучмента, а также против дочери Председателя Наблюдательного совета Консорциума «Альфа-Групп» Екатерины Фридман [10].

Данный список можно продолжать, но в целом хотелось бы отметить, что, по данным доклада ВШЭ «Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания», свыше четверти российских компаний смогли использовать введенные против них секторальные и персональные санкции для реализации новых возможностей [11].

В санкционных условиях усложняется работа совета директоров, возрастает нагрузка на него, поэтому должны прекратиться корпоративные конфликты, возникающие между собственниками корпораций в силу их концентрированных пакетов акций. Советам следует перестать быть формальной структурой, в которой происходит борьба за власть и перехватывается предпринимательская функция. Советы не должны быть разделены на определенные группы, зеркально отражающие структуру капитала, в которой миноритарные и даже мажоритарные акционеры могут мало на что влиять и решать.

Результаты опроса членов советов директоров российских компаний показывают, что на заседаниях советов наблюдаются пассивность, нежелание выступать с критикой более опытных коллег и топ-менеджеров по одной причине, а именно из-за отсутствия желания вступать в полемику (56% опрошенных). Также в данном опросе 33% директоров указали, что их советы не способны оперативно принимать необходимые решения и работать как сплоченные команды [12].

На наш взгляд, в данных условиях советы директоров российских компаний должны быть более вовлеченными (активными) в стратегический процесс, применяя для этого симбиоз модели активного участия и активного наблюдения с определенными доработками (таблица).

Результаты

Неудачи многих компаний связаны в основном с низкой вовлеченностью совета директоров в процесс стратегического управле-



Симбиотическая модель активного участия совета директоров в основных этапах стратегического процесса

Table. A symbiotic model of active participation of the board of directors in the main stages of the strategic process

Этап стратегического процесса	Участие совета директоров
Формирование стратегического видения и миссии корпорации, целеполагание	Совет проводит мониторинг мнений и ожиданий акционеров и иных стейкхолдеров. Совместно с генеральным директором готовит видение и миссию. Совет выявляет проблемы и потребности бизнеса, а также требования рынка, ключевые факторы успеха в отрасли и цели. На этом этапе определяются границы полномочий менеджмента в стратегическом процессе
Стратегический анализ внешней среды	В процессе стратегического анализа совет директоров анализирует предположения высшего менеджмента. Большую роль играет комитет по стратегии, который проводит самостоятельный анализ и при необходимости привлекает сторонних экспертов
Анализ стратегических альтернатив, формулирование и выбор стратегии	Комитет по стратегиям совместно с менеджментом оценивает каждую стратегическую альтернативу, а затем выносит результаты на заседание совета директоров, который в процессе стратегических слушаний выбирает стратегию из множества проработанных стратегических вариантов
Реализация стратегии	Совет директоров регулярно отслеживает ход реализации стратегии, контролирует выполнение задач стратегического плана и при необходимости утверждает корректировки в выбранной стратегии
Оценка, анализ и контроль исполнения стратегии и стратегических рисков	Совет директоров принимает решение о корректировке и/или смене стратегического курса, о вознаграждении менеджмента за положительные результаты или о приостановке деятельности исполнительного директора. Предоставленные совету директоров отчеты и информация об управлении рисками обеспечивают рост значения системы управления рисками в компании, совершенствование подотчетности и повышение прозрачности

ния и, как следствие, принятием неправильных стратегических решений. Поэтому его работа должна быть организована таким образом, чтобы допускать минимальное количество стратегических ошибок и вовремя делать их эффективную корректировку.

В симбиотической модели формулированием стратегии занимается как менеджмент компании, так и члены совета директоров, а также допускается участие крупных акционеров и инвесторов. В данной модели совет должен активно заниматься сбором и обменом информации о внутренней и внешней среде компании из всех доступных источников, а также обеспечивать цикличность принятия стратегических решений, разработку и реализацию стратегий, т. е. непрерывность стратегического управления компанией.

Кроме того, чтобы реализовать преимущества данной модели, совету директоров следует быть сбалансированным, т. е. его члены должны быть дружелюбно настроены друг к другу и к менеджерам, быть профессионалами, обладаю-

щими знаниями, навыками, опытом и квалификацией по стратегическому управлению. А на заседаниях должна быть доверительная атмосфера, не следует уходить от неудобных вопросов, и сам совет должен работать как команда, способная к самообучению и объективной оценке собственной деятельности.

Преимущества симбиотической модели позволяют реализовать дифференцированный подход к участию совета в стратегическом управлении, выявить возможные направления для улучшения ситуации и наполнить формальные аспекты деятельности совета новым содержанием. Новое содержание предполагает, что в условиях секторальных и персональных санкций совет директоров в стратегическом процессе должен нести повышенную ответственность, согласовывать и гармонизировать интересы акционеров и менеджмента в рамках обеспечения взаимосвязи между корпоративным и стратегическим управлением, что впоследствии отразится на стабильном росте стоимости акционерного капитала компании.



Список литературы

1. Принципы корпоративного управления ОЭС. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/32159669.pdf> (дата обращения: 24.10.2023).
2. Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Д. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. 576 с.
3. Felton R. F., Watson M. Change across the board // *McKinsey Quarterly*. 2002. № 4. Р. 31–45. EDN: EHXJOP
4. Бгашев М. В. Стратегическое управление корпорацией : учебник. Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. 408 с. // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART. URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html> (дата обращения: 28.10.2023). <https://doi.org/10.23682/131645>
5. Вавилина А. В. Комплаенс в системе корпоративного управления // *Современные корпоративные стратегии и технологии в России* : сб. науч. ст. : в 3 ч. / науч. ред. И. Ю. Беляева. Вып. 10. Ч. 3. М. : Тверской гос. ун-т ; Финансовый ун-т, 2015. С. 75–81. EDN VHDYJP
6. Improving strategic planning: A McKinsey Survey // *The McKinsey Quarterly*, Web exclusive, September 2006. URL: <http://www.jorgejuanfernandez.com/archives/Improving%20strategic%20planning,%20McKinsey%20Quarterly%202007.pdf> (дата обращения: 01.11.2023).
7. Инвестразборы. URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/transformation-of-rus-companies/> (дата обращения: 12.11.2023).
8. США ввели санкции против миллиардеров Литвиненко и Кесаева // *Forbes*. URL: <https://www.forbes.ru/milliardery/489610-ssa-vveli-sankcii-protiv-milliarderov-litvinenko-i-kesaeva> (дата обращения: 01.11.2023).
9. Великобритания ввела санкции против членов совета директоров «Транснефти» // РИА Новости. URL: <https://www.ria.ru/20230519/sanktsii-1872817329.html> (дата обращения: 01.11.2023).
10. Персональные санкции в отношении физических лиц. URL: <http://traderadar.kz/personal> (дата обращения: 02.11.2023).
11. Больше четверти опрошенных компаний РФ смогли использовать санкции для развития // ТАСС. URL: <https://www.tass.ru/ekonomika/17461241> (дата обращения: 05.11.2023).
12. Опрос членов советов директоров российских компаний – 2017. Директора и топ-менеджеры: союзники или соперники? URL: <https://www.pwc.ru/ru/services/corporate-governance/publications/russian-boardssurvey-2017.html> (дата обращения: 27.10.2019).
13. <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/32159669.pdf> (accessed October 24, 2023) (in Russian).
14. Tompson A. A., Jr, Strickland A. J. *Crafting & Implementing Strategy*. 6th ed. IRWIN, 1995. 540 p. (Russ. ed.: Moscow, 2007. 576 p.).
15. Felton R. F., Watson M. Change across the board. *McKinsey Quarterly*, 2002, no. 4, pp. 31–45. EDN: EHXJOP
16. Bgashev M. V. Strategic management of a corporation. Moscow, APRMedia, 2023. 408 p. *Tsifrovoy obrazovatel'nyy resurs IPR SMART* (IPRsmart Digital Library Database). Available at: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html> (accessed October 28, 2023) (in Russian). <https://doi.org/10.23682/131645>
17. Vavilina A. V. Compliance in the corporate management system. In: *Sovremennye korporativnye strategii i tekhnologii v Rossii* [Belyaeva I. Yu. (ed.) Modern corporate strategies and technologies in Russia. Collection of scientific articles: in 3 parts. Vol. 10, pt. 3. Moscow, Tver State University Publ.; Financial University Publ., 2015, pp. 75–81 (in Russian). EDN VHDYJP
18. Improving strategic planning: A McKinsey Survey. *The McKinsey Quarterly*, Web exclusive, September 2006. Available at: <http://www.jorgejuanfernandez.com/archives/Improving%20strategic%20planning,%20McKinsey%20Quarterly%202007.pdf> (accessed November 1, 2023).
19. *Investrazbory* (Investment reviews). Available at: <https://journal.tinkoff.ru/news/transformation-of-rus-companies/> (accessed November 12, 2023) (in Russian).
20. The US imposed sanctions against billionaires Litvinenko and Kesaev. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.ru/milliardery/489610-ssa-vveli-sankcii-protiv-milliarderov-litvinenko-i-kesaeva> (accessed November 1, 2023) (in Russian).
21. Great Britain imposed sanctions against members of the board of directors of Transneft. *RIA Novosti*. Available at: <https://www.ria.ru/20230519/sanktsii-1872817329.html> (accessed November 1, 2023) (in Russian).
22. *Personal'nye sanktsii v otnoshenii fizicheskikh lits* (Personal sanctions against individuals). Available at: <http://traderadar.kz/personal> (accessed November 2, 2023) (in Russian).
23. More than a quarter of Russian companies surveyed were able to use sanctions for development. *TASS*. Available at: <https://www.tass.ru/ekonomika/17461241> (accessed November 5, 2023) (in Russian).
24. *Opros chlenov sovetov direktorov rossiyskikh kompaniy – 2017. Direktora i top-menedzhery: soyuzniki ili soperniki?* (Survey of members of the boards of directors of Russian companies – 2017. Directors and top managers: allies or rivals?). Available at: <https://www.pwc.ru/ru/services/corporate-governance/publications/russian-boardssurvey-2017.html> (accessed October 27, 2019) (in Russian).

References

1. *Printsipy korporativnogo upravleniya OESR* (Principles of corporate governance of the ECO). Available at:

Поступила в редакцию 21.12.2023; одобрена после рецензирования 18.02.2024; принята к публикации 20.02.2024
The article was submitted 21.12.2023; approved after reviewing 18.02.2024; accepted for publication 20.02.2024