

**Шелкова Наталья Юрьевна,**  
к.э.н., доктор философии, профессор экономики, Гилофордский колледж, США,  
e-mail: natalyashelkova@hotmail.com

**Панчук Екатерина Юрьевна,**  
к.п.с.н., доцент, Ангарский государственный технический университет,  
e-mail: epanchuk05@mail.ru

## **ТЕОРИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И РАЗНООБРАЗИЕ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ**

Shelkova N.Yu., Panchuk E.Yu.

### **THEORIES OF CORPORATE GOVERNANCE AND BOARD DIVERSITY**

**Аннотация.** Соотношение заработной платы генерального директора и сотрудников, состав совета директоров являются вопросами корпоративного управления. Исследования показывают, что более разнообразные советы директоров могут изменить ситуацию, когда дело касается финансовых показателей, репутации, управления и принятия решений советом директоров. Ключевые теории управления дают разные объяснения, почему это так.

**Ключевые слова:** совет директоров, гендерное разнообразие, культурное разнообразие, теория зависимости от ресурсов, теория управления, теория сигналов.

**Abstract.** The CEO-to-employee pay ratio and board composition are both questions of corporate governance. The research on diversity on corporate boards tells us that more diverse boards can make a difference when it comes to financial performance, reputation, governance, and board decision making. Key governance theories provide different rationale why it is the case.

**Keywords:** board of directors, gender diversity, cultural diversit, resource dependence theory, stewardship theory, signaling theory.

Вопросы определения состава совета директоров, соотношения заработной платы генерального директора и сотрудников являются актуальными проблемами корпоративного управления, так как данные факторы оказывают влияние на репутацию организации, особенности управления и, наконец, на ее финансовые показатели.

Теория ресурсной зависимости (Pfeffer и Salancik, 1978) рассматривает советы директоров корпораций как поставщиков ресурсов, которые корпорации используют как для внутреннего развития, так и для уменьшения внешней неопределенности [1]. Согласно этой теории, советы директоров будут напрямую заинтересованы в контроле над соотношением заработной платы, чтобы уменьшить неопределенность, а более разнообразные советы директоров, получая информацию из более широкого спектра внешних источников, будут иметь больший стимул для этого. Увеличение ресурсов совета директоров может помочь фирме лучше справляться с проблемами (Boyd, 1990) и взаимодействовать с внешними организациями (Pfeffer 1972). Более широкие сетевые связи помогают корпорациям анализировать изменения внешней среды и реагировать на них, способствовать сотрудничеству с ключевыми заинтересованными сторонами (Beckman и Haunschild, 2002).

Duehr и Vono (2006) обнаружили, что советы директоров с разнообразным гендерным составом дают ценные советы и улучшают отношения компании с важными заинтересованными сторонами, в том числе благодаря их большей социальной ориентации. Harrison и Klein (2007) предполагают, что гендерное разнообразие увеличивает информационную обеспеченность фирмы. Hillman и др. (2002) обнаружили, что женщины и афроамериканские директора приносят фирмам как более широкий, так и более глубокий опыт, поскольку у них более высокая вероятность получить ученую степень, поскольку они не имеют опыта работы в бизнесе, а также устанавливают сетевые связи, быстрее вступая в другие советы директоров. Женщины также чаще, чем мужчины, получают поддержку влиятельных лиц в обществе.

В рамках теории зависимости от ресурсов мы можем предполагать, что совет директоров с разнообразным составом обеспечит фирме доступ к информации о заработной плате сотрудников и генеральных директоров, что будет способствовать тому, что соотношение заработных плат генерального директора и сотрудников будет более соответствовать рынку.

Теория управления подчеркивает доброжелательный характер управления разнообразного совета директоров, чьи стимулы совпадают со стимулами акционеров. В более общем смысле, теория управления рассматривает корпоративных акторов как самоактуализирующихся, коллективно служащих, преследующих потребности более высокого порядка, которые, среди прочего, предпочитают сокращение дистанции власти в социальной иерархии, в отличие от теории агентов, которая рассматривает людей как *homo Economicus*, и предпочитает увеличение дистанции власти (Davis et al., 1997). В обзоре Zang (2012) приводятся доказательства действия теории управления в отношении различных советов директоров. Автор отмечает, что «демографическое разнообразие советов положительно связано с корпоративной благотворительной деятельностью и работой с общественностью (Coffey и Wang 1998, Stanwick и Stanwick 1998, Wang и Coffey 1992)». Более того, теория управления предполагает, что советы директоров, возглавляемые генеральным директором, более эффективны в достижении организационных целей (Donaldson и Davis, 1991, Adams и Ferreira, 2007) [2].

Принимая во внимание теорию управления, мы можем ожидать, что разнообразные советы директоров, состав которых соответствует составу рабочих, будут сокращать дистанцию власти внутри фирмы путем консультирования, мониторинга и обеспечения более «разумного» соотношения заработной платы.

Другая актуальная теория, которая могла бы помочь объяснить связь между большим разнообразием совета директоров и соотношением заработной платы – это теория сигналов. Как отмечают Bear и др. (2010), «теория сигналов предполагает асимметричную информацию и предполагает, что стороны могут

передавать, намеренно или нет, релевантную, но не легко наблюдаемую информацию через наблюдаемые сигналы, которые имеют значение для другой стороны». В этом отношении количество женщин в советах директоров может служить для наблюдателей сигналом, указывающим на то, что фирма уделяет внимание женщинам и меньшинствам и, следовательно, является социально ответственной. Более низкий коэффициент оплаты труда может служить аналогичным сигналом.

В подтверждение сигнального аргумента недавний анализ годовых отчетов компаний из списка Fortune 500 показал, что компании с более высоким процентом женщин-директоров с большей вероятностью будут отображать их фотографии в своих годовых отчетах (Bernardi и др., 2022). Если ожидать, что сигнал о большем количестве женщин в совете директоров будет эффективным, то можно было бы ожидать, что фирмы с сильным сигналом будут иметь более благоприятные рейтинги и, в более широком смысле, лучшую репутацию». Объединив положения теории сигналов с положениями теории заинтересованных сторон, можно ожидать, что более разнообразные советы директоров будут более склонны демонстрировать социально приемлемые соотношения оплаты труда руководителей и сотрудников.

Подводя итог, можно сказать, что теории корпоративного управления подтверждают важность большего разнообразия совета директоров для достижения множества целей компании. Теория заинтересованных сторон предполагает, что более разнообразные советы директоров лучше учитывают интересы всех заинтересованных сторон, включая сотрудников. Теория сигналов дополняет теорию заинтересованных сторон, предполагая, что, стремясь продемонстрировать внешним заинтересованным сторонам приверженность социальным нормам и ценностям, более разнообразные советы директоров будут заинтересованы в демонстрации социально приемлемого соотношения заработной платы. И, наконец, в рамках теории зависимости от ресурсов ожидается, что более разнообразные советы директоров, привносящие разнообразный опыт, связи и знания, будут способствовать такому соотношению заработной платы, которое минимизирует внутренние и внешние риски фирмы и будет способствовать долгосрочному росту стоимости фирмы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Pfeffer, J., Salancik, G.** The external control of organizations: A resource dependence perspective / J. Pfeffer, G. Salancik. – New York: Harper & Row, 1978. – Текст: непосредственный.

2. **Adams, R.B., Ferreira, D.** Women in the boardroom and their impact on governance and performance / R.B. Adams, D. Ferreira. – Текст: непосредственный // Journal of Financial Economics. – 2009. – 94. – P. 291-309.