

Эффективный совет директоров предпринимательской компании

АНД Москва
14 апреля 2004 года

Питер Р.Глисон
Главный управляющий и директор по исследованиям
Национальной Ассоциации Корпоративных
Директоров США

Национальная Ассоциация Корпоративных Директоров

- 16 000 членов и пользователей, в основном, генеральные директора, директора и Советы директоров корпораций, входящих в список 100 крупнейших корпораций, публикуемый журналом “Fortune”, компании –участники системы Nasdaq и паевые фонды, а также небольшие внебиржевые, частные компании и компании с небольшим количеством крупных акционеров
- Созданная в 1977 году НАКД является единственной американской организацией, занимающейся исключительно вопросами предоставления информации, организации обучения, проведения исследований и предоставления консультаций по всем аспектам деятельности Советов директоров корпораций.



Роль Совета директоров в предпринимательских компаниях

Типы компаний

- Публичные
- Частные
- Семейные
- Предпринимательские
 - **Компании, которые предлагают** товары или услуги, исходя из идеи одного человека или небольшой группы
 - **Компании, нуждающиеся** в существенном венчурном капитале
 - **Компании, характеризующиеся активным** и высоко централизованным участием основателей в процессе управления

Необходимость наличия Совета директоров в предпринимательской компании

- Сглаживание одиночества
- Поддержка в трудное время
- Функциональный опыт
- Содействие в мобилизации ресурсов
- Наличие связей, диверсификация и более широкое видение перспектив
- Соответствие этапу развития
- Более высокая финансовая ответственность
- Повышение стандартов
- Содействие при смене собственника

Стратегическое сотрудничество: Роли и действия (пример)

Роль руководства

- Разработка заявлений о задачах, перспективах и стратегии,
- Составление графика заседаний и оценок
- Сбор данных и подготовка анализа
- Составление стратегического плана
- Подготовка бюджета
- Представление периодических отчетов Совету директоров

Роль Совета директоров

- Подготовка указаний по выработке будущей стратегии
- Утверждение пересмотренных заявлений
- Пересмотр задач на основе достигнутых результатов
- Пересмотр предлагаемого бюджета
- Контроль за выполнением стратегии
- Утверждение окончательной стратегии

Совместное участие

- Рассмотрение, обсуждение и корректировка проектов документов
- Проведение заседаний Совета директоров для обсуждения проектов документов
- Анализ действий, влияющих на стратегию
- Согласование измененной стратегии

Деятельность Совета директоров предпринимательской компании

Результаты исследования, проведенного НАКД в 2002 году

- Средняя численность Совета директоров предпринимательской компании: 6 директоров
- 28% членов Совета директоров предпринимательской компании – независимые директора
- Заседания Совета директоров проходят...
 - 5 раз в год
 - в среднем за 3,7 часа
- Преобладающие комитеты:
 - По вознаграждениям: 64%
 - По аудиту: 60%
 - Исполнительный: 31%
 - По назначениям: 27%

Сравнение типов Советов директоров

	Консультационный	Предпринимательский	Зрелый
<i>Роль</i>	Неофициальная	Официальная	Официальная
<i>Количественный состав</i>	Разный	3-5	5-7
<i>Предписан по закону</i>	Нет	Да	Да
<i>Увольняет генерального</i>	Нет	Да	Да
<i>администрация перед акционер</i>	Нет	Да	Да
<i>ответственность</i>	Очень низкая	Средняя	Высокая
<i>процедура выхода из состава</i>	Простая	Более сложная	Самая сложная
<i>Кол-во заседаний в год</i>	Около 4	8-12	4-9
<i>Вознаграждение</i>	Не выплачивается	Акции и наличные	Акции и наличные
<i>Степень вовлеченности</i>	Низкая	Очень высокая	Высокая
<i>Оперативные вопросы</i>	ГД/Тех.директор	ГД/Компания	Компания
<i>Срок полномочий</i>	Ограничен	Разный	Возраст/срок
<i>Акцент направлен на</i>	Общие вопросы	корпоративное управление	корпоративное управление

Роль директора в предпринимательской компании

- **Консультативная:** Консультировать и обучать Генерального директора
- **Решающая:** Давать советы и согласие по ключевым решениям
- **Административная:** Нанимать и увольнять Генерального директора
- **Профессиональная:** Высказывать свое мнение
- **Стратегическая:** Принимать конструктивное участие в корпоративной стратегии
- **Планирующую:** Обеспечить преемственность управления
- **Оперативная:** Создавать условия для полного раскрытия информации

Основные квалификационные требования к директору

- Понимание обязанностей
 - Обязанность блюсти интересы компании
 - Обязанность соблюдать закон
 - Правило коммерческого здравого смысла
- Финансовая грамотность
- Список достижений
- Знание отрасли
- Коммуникабельность
- Стратегическое видение
- Понимание рисков и управление ими

Рекомендации для Советов директоров предпринимательских компаний

Рекомендации – 10 подсказок членам предпринимательских Советов директоров

1. **Помогайте** независимым сторонним наблюдателям набирать недостающий опыт с тем, чтобы обеспечить более независимый контроль за процессом принятия решений Советом.
2. **На всех этапах развития** рассматривайте возможность создания постоянных комитетов по аудиту, вознаграждениям, и/или назначениям для более пристального рассмотрения этих вопросов.
3. **Соблюдайте баланс** между стратегическим планированием и постоянным контролем за такими ключевыми областями, как управление рисками, кадровые вопросы и преемственность руководства.
4. **Выработайте процедуру** определения квалификационных требований к Совету директоров и обеспечьте их выполнение.
5. **При подборе директоров** обращайтесь внимание на добросовестных кандидатов, имеющих отраслевой опыт и надежные контакты.

10 подсказок членам предпринимательских Советов директоров

6. **Разработайте принципы** работы Совета и обеспечьте , чтобы потенциальные директора уделяли необходимое количество времени работе Совета.
7. **Повышайте эффективность работы** за счет более частых заседаний и более тщательной подготовки заседаний.
8. **Подчеркивайте важность информации**, но не забывайте о процедурах и структуре Совета.
9. **Установите** минимальное количество акций в собственности директоров с тем, чтобы их интересы более тесно совпадали с интересами компании и ее владельцев.
10. **Следуйте предыдущим рекомендациям** с учетом уровня зрелости компании и подбирайте решения, наилучшим образом соответствующие конкретному этапу жизни компании.

Заключение

“Грамотное корпоративное управление предусматривает, в первую очередь, наличие независимых директоров, обладающих смелостью и добросовестностью, чтобы задавать трудные вопросы. С такими директорами может работать любая разумно построенная система. Впрочем, в отсутствие таких директоров любая система, вне зависимости от ее совершенства, может дать осечку.”

Роджер У. Рабер

Президент и Генеральный директор НАКД

Свидетельские показания в конгрессе

6 февраля, 2002 года