

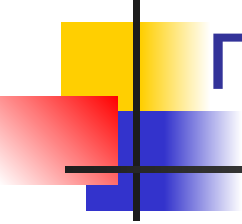
# **Исследование факторов, влияющих на успешную работу совета директоров**

---

Люлькина Т.В.

II Международная Конференция  
«Корпоративное управление: проблемы и практика»  
25-26 ноября 2005 г. Ульяновск

# Два основных вопроса, на которые пока нет определённых ответов:

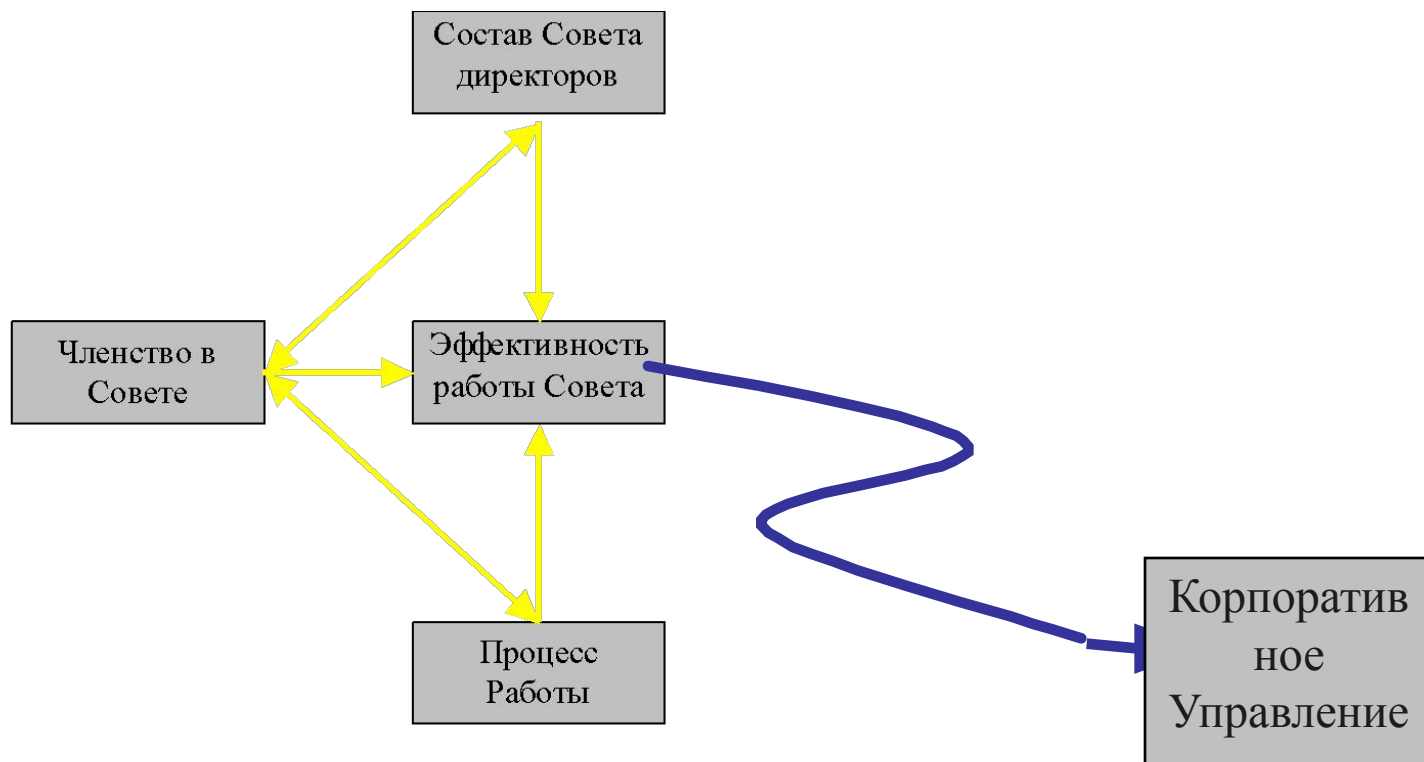


---

1. Оказывает ли влияние эффективная работа совета директоров на деятельность всей корпорации?
2. Что делает работу совета директоров эффективной?

# Модель эффективной работы совета директоров

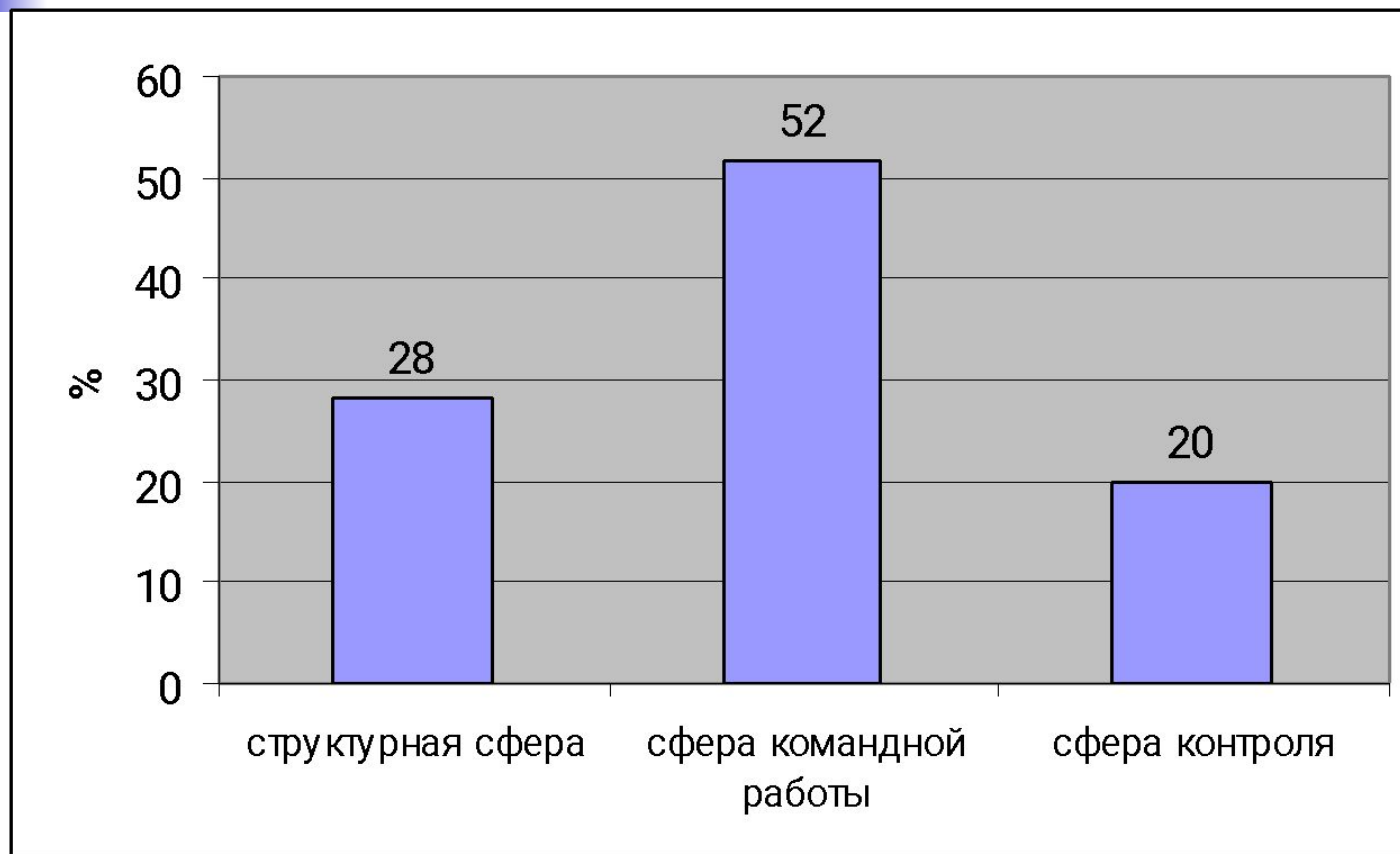
Richard Leblanc, 2002



# Составляющие эффективности работы совета директоров



# Оценка вклада в эффективность работы совета директоров каждой из сфер





# Структурная сфера

---

- **Требования, которым должен отвечать член совета директоров**
- **Состав совета**
- **Формирование и организация работы комитетов совета**
- **Процедура подготовки и проведения заседаний совета директоров**

# Правила и процедуры, касающиеся организации работы совета директоров

<b>Правила и процедуры</b>	<b>Средний показатель степени важности</b>
<b>Разделение и описание функций членов Совета</b>	<b>4,8</b>
<b>Наличие постоянно действующих комитетов</b>	<b>4,9</b>
<b>Взаимодействие комитетов внутри Совета директоров</b>	<b>5,1</b>
<b>Наличие в Совете независимых директоров</b>	<b>5,8</b>
<b>Форма вознаграждения членов Совета директоров</b>	<b>5,9</b>
<b>Информационная прозрачность</b>	<b>5,9</b>
<b>Численность Совета директоров (5-9)</b>	<b>6,2</b>



# Состав совета директоров

---

- Члены коллегиального исполнительного органа общества не могут составлять более одной четвертой состава совета (ФЗ «Об акционерных обществах», ст.66)
- Рекомендуется избрание в состав совета не менее трех независимых директоров (Кодекс корпоративного поведения, 2002)
- Желательно, чтобы у членов совета не было серьезных конфликтов интересов.
- Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть одновременно председателем совета директоров





В соответствии с требованиями инвесторов наиболее важными являются:

---

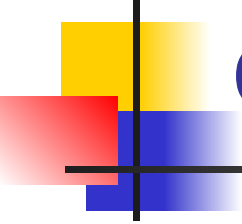
- **Комитет по аудиту**
- Комитет по кадрам и вознаграждению
- Комитет по корпоративному управлению



# Результаты опроса

---

- Комитет по стратегическому планированию-94%
- Комитет по аудиту-38%
- Комитет по кадрам и вознаграждению-25%



# Вознаграждение членов совета директоров

---

- Результаты исследований:  
хорошие директора  
низкооплачиваемы;
- Акционеры не хотят платить за  
возможно лучших директоров



# Форма вознаграждения

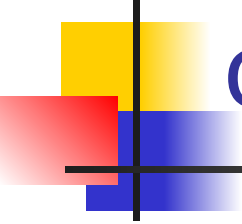
---

- Участие в прибыли – 71%
- Компенсация членам СД расходов, связанных с выполнением их обязанностей – 29%

# Характеристики членов Совета директоров, влияющие на эффективность работы

(1-наиболее сильное влияние, 6-наименее сильное влияние)

<b>Наименование показателя</b>	<b>Средний показатель силы влияния</b>
<b>Деловые качества</b>	1,6
<b>Владение активами (инвестирование в деятельность компании)</b>	1,9
<b>Регулярное посещение заседаний</b>	3,0
<b>Возраст (36-59)</b>	4,1
<b>Пол</b>	4,7

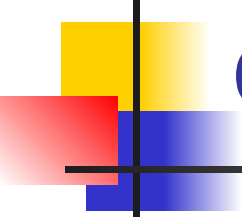


# Требования, которым должен отвечать член совета директоров

---

- Компетентность;
- Соответствующие личностные качества;
- Наличие достаточного времени.

# Сферы компетенций членов совета директоров:



---

- Финансы;
- Менеджмент;
- Антикризисное управление;
- Отраслевые знания;
- Корпоративное законодательство (в частности, в сфере ответственности членов совета);
- Основы бизнес-планирования;
- Налогообложение;
- Типичные финансовые злоупотребления и ошибки.



# Наличие связей

---

- В государственных органах;
- Среди ключевых и потенциальных партнеров;
- С инвесторами;
- С финансовыми кругами;
- С общественностью.

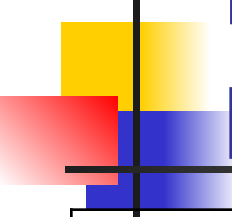




# Личные качества

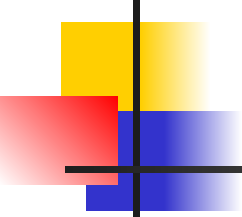
---

- Честность в личных и профессиональных кругах;
- Ответственность;
- Желание и умение работать в команде.



# Показатели эффективной командной работы совета директоров

<b>Наименование показателей</b>	<b>Средний показатель очередности внимания</b>
<b>Формирование системы личной ответственности</b>	<b>2,0</b>
<b>Создание атмосферы доверия и честности</b>	<b>2,3</b>
<b>Оценка результативности Совета директоров</b>	<b>3,2</b>
<b>Развитие культуры открытого оппонирования</b>	<b>3,3</b>
<b>Использование тактики изменения ролей</b>	<b>4,1</b>



# Показатели оценки работы всего совета директоров

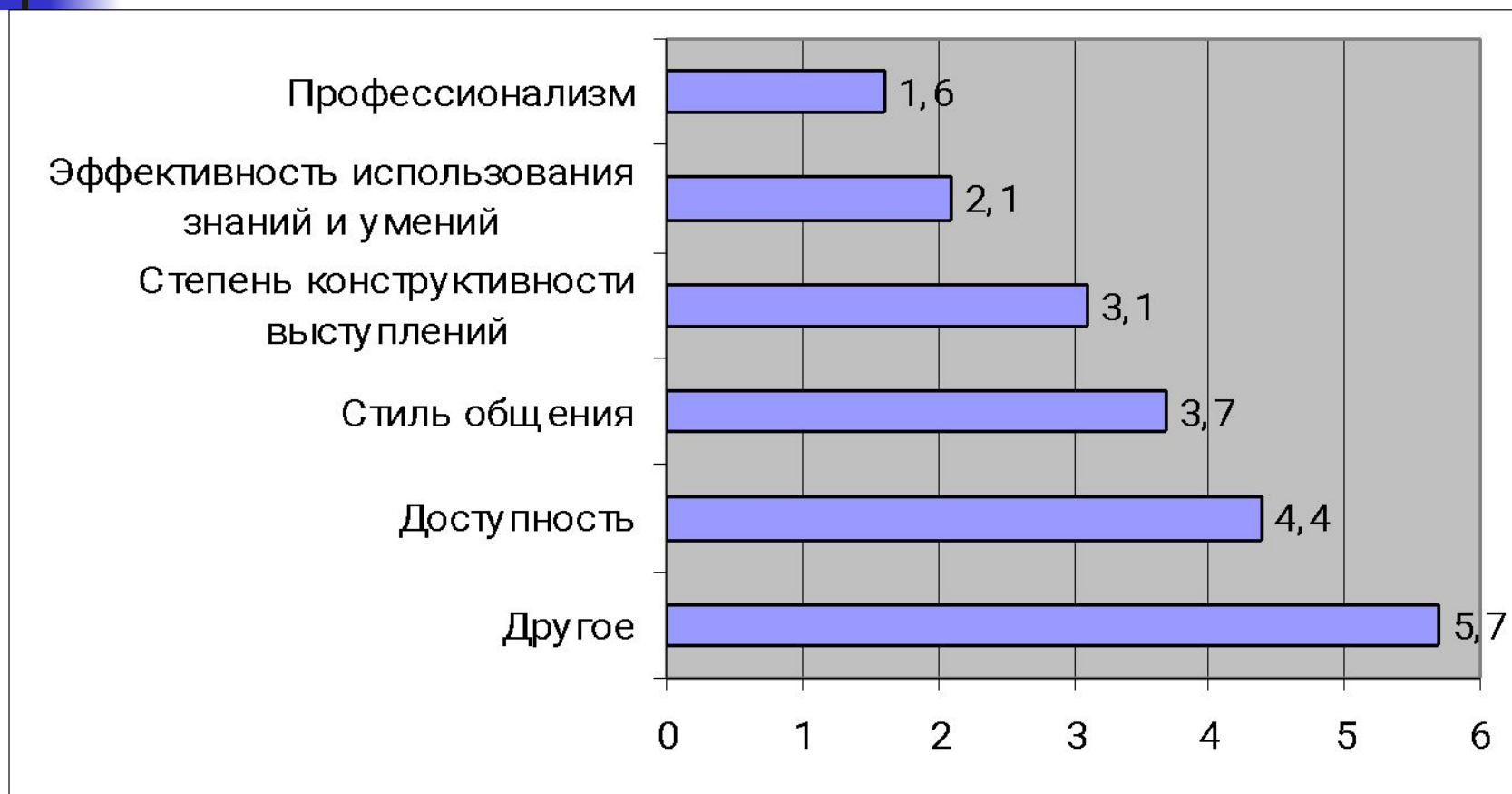
<b>Наименование показателя</b>	<b>Средняя оценка степени важности</b>
<b>Понимание и развитие стратегии</b>	<b>1,5</b>
<b>Информированность</b>	<b>2,6</b>
<b>Энергичность и добросовестность членов</b>	<b>2,7</b>
<b>Состав</b>	<b>3,2</b>



# Показатели самооценки личного вклада членов совета директоров

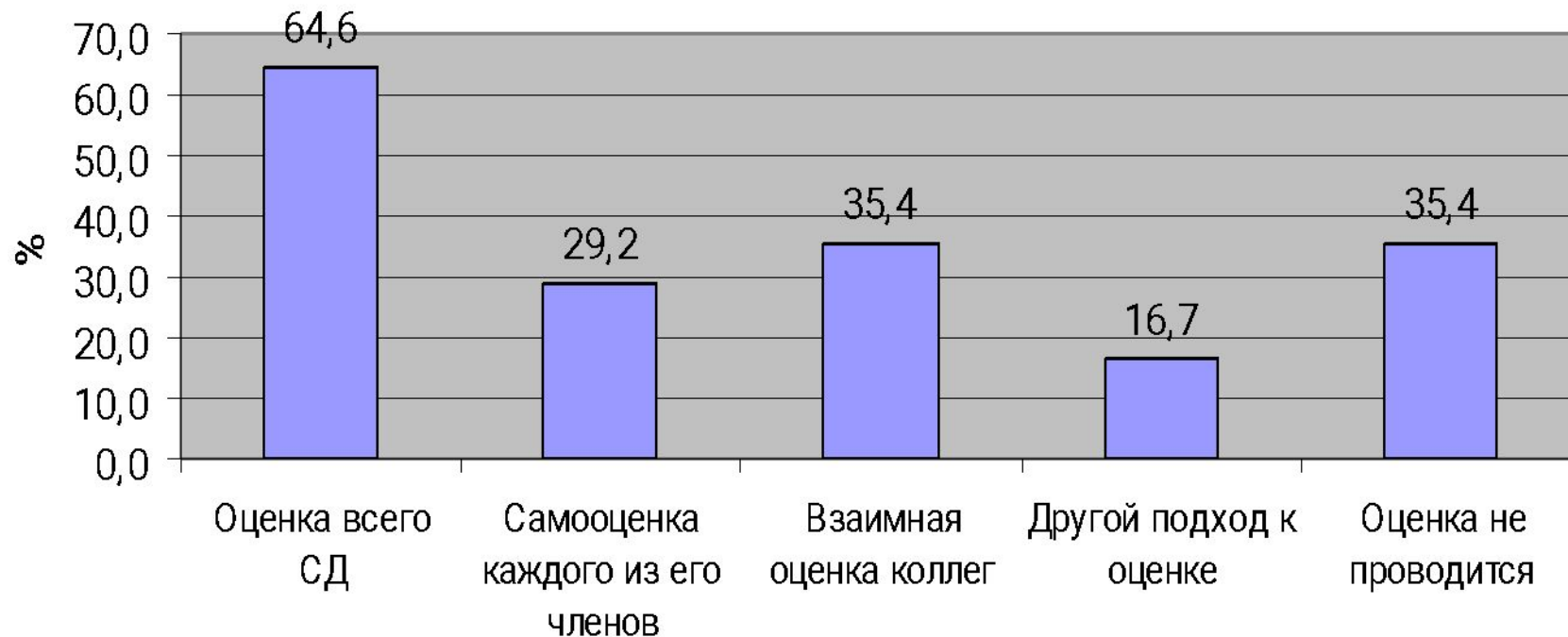
<b>Наименование показателя</b>	<b>Средний показатель</b>
<b>Знание отрасли</b>	<b>2,3</b>
<b>Адекватность использования профессиональных возможностей</b>	<b>2,5</b>
<b>Знание компании</b>	<b>2,5</b>
<b>Знание ведущих сотрудников</b>	<b>4</b>
<b>Общий уровень подготовки</b>	<b>4,2</b>
<b>Временные затраты</b>	<b>5,3</b>

# Сравнение по степени важности показателей взаимной оценки коллег



# Способы оценки работы советов директоров, применяемые на предприятиях Ульяновска

## Оценка эффективности работы СД



# 8 проблемных направлений в корпоративном управлении



---

- 1. Лидерство и независимость внутри Совета**
- 2. Стратегическое планирование**
- 3. Материальная компенсация директоров**
- 4. Финансовая грамотность и аудиторские обязанности**
- 5. Описания должностей**
- 6. Оценка Советом директоров результатов своей работы, а также индивидуальная оценка**
- 7. Открытость: предоставление корпорацией сведений о своей деятельности**
- 8. Образование директоров**



# Спасибо за внимание

---

- e-mail: [lyulkina@mf.ulstu.ru](mailto:lyulkina@mf.ulstu.ru)
- [www.oschb.ru](http://www.oschb.ru)
- тел/факс: (8422)41-65-64

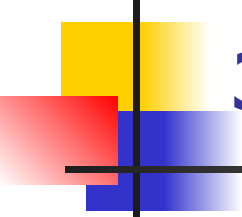




# Формирование и организация работы комитетов совета

---

- Не менее трех человек
- Большинство или все – независимые директора
- Председатель комитета независимый директор
- Каждый член совета может участвовать не более чем в двух комитетах



# Подготовка и проведение заседаний совета директоров

---

- Не реже одного раза в шесть недель;
- Форма **очная** и заочная;
- Определенный кворум для принятия решений;
- Ведение детальных протоколов заседаний;
- Надлежащее информационное обеспечение заседаний совета;
- Стандартные технологии эффективных презентаций;
- Корпоративный секретарь.

# Компетенция директоров



---

- Время, затрачиваемое на выполнение обязанностей директоров: 18-25 дней в год
- Результаты исследований: хорошие директора низкооплачиваемы;
- Вознаграждение составляет 40% от нормы
- Акционеры не хотят платить за возможно лучших директоров
- Не поднимать размер компенсации без увеличения показателей эффективности работы



# Членство в совете директоров

---

- Независимость
- Компетенция
- Типы директоров
- Неисполнительные директора