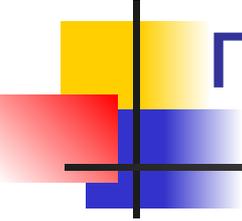


Исследование факторов, влияющих на успешную работу совета директоров

Люлькина Т.В.

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

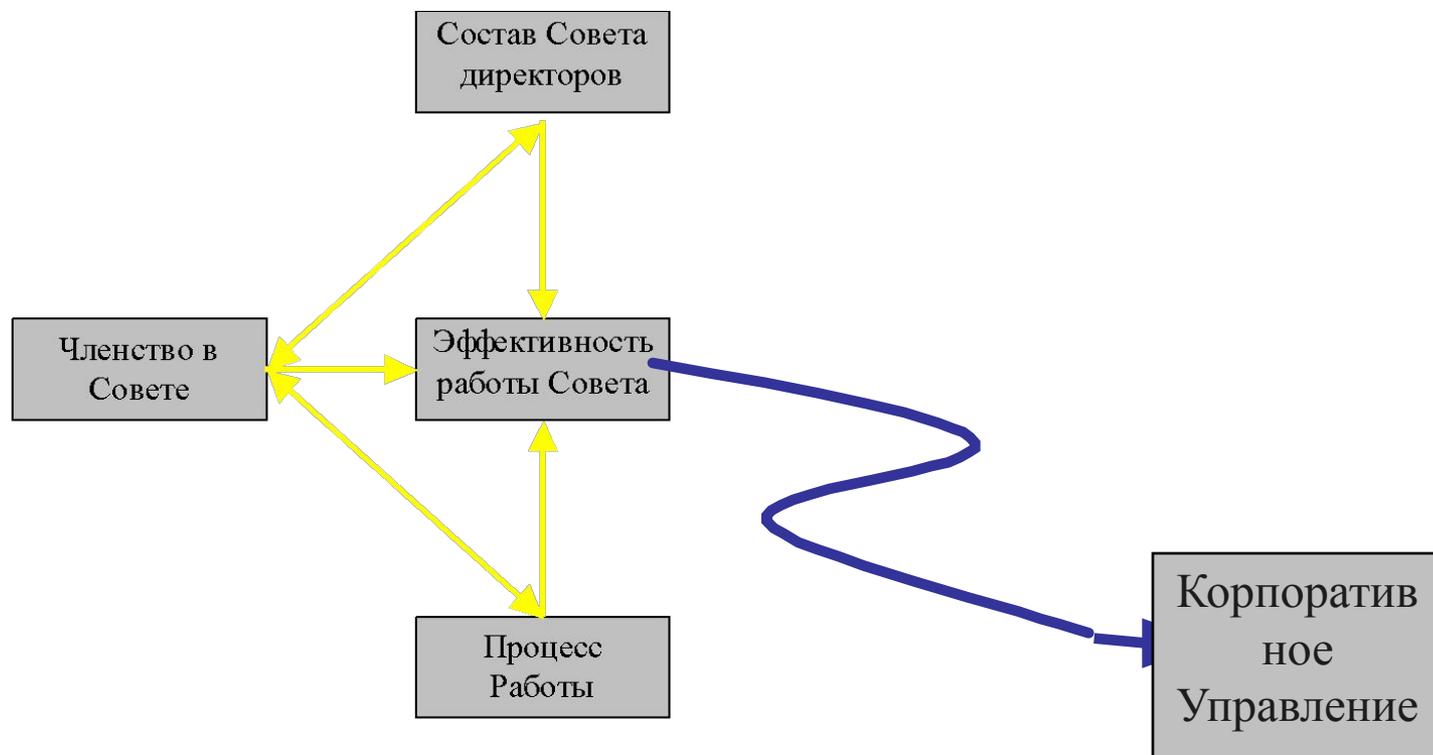
Два основных вопроса, на которые пока нет определённых ответов:



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

Модель эффективной работы совета директоров

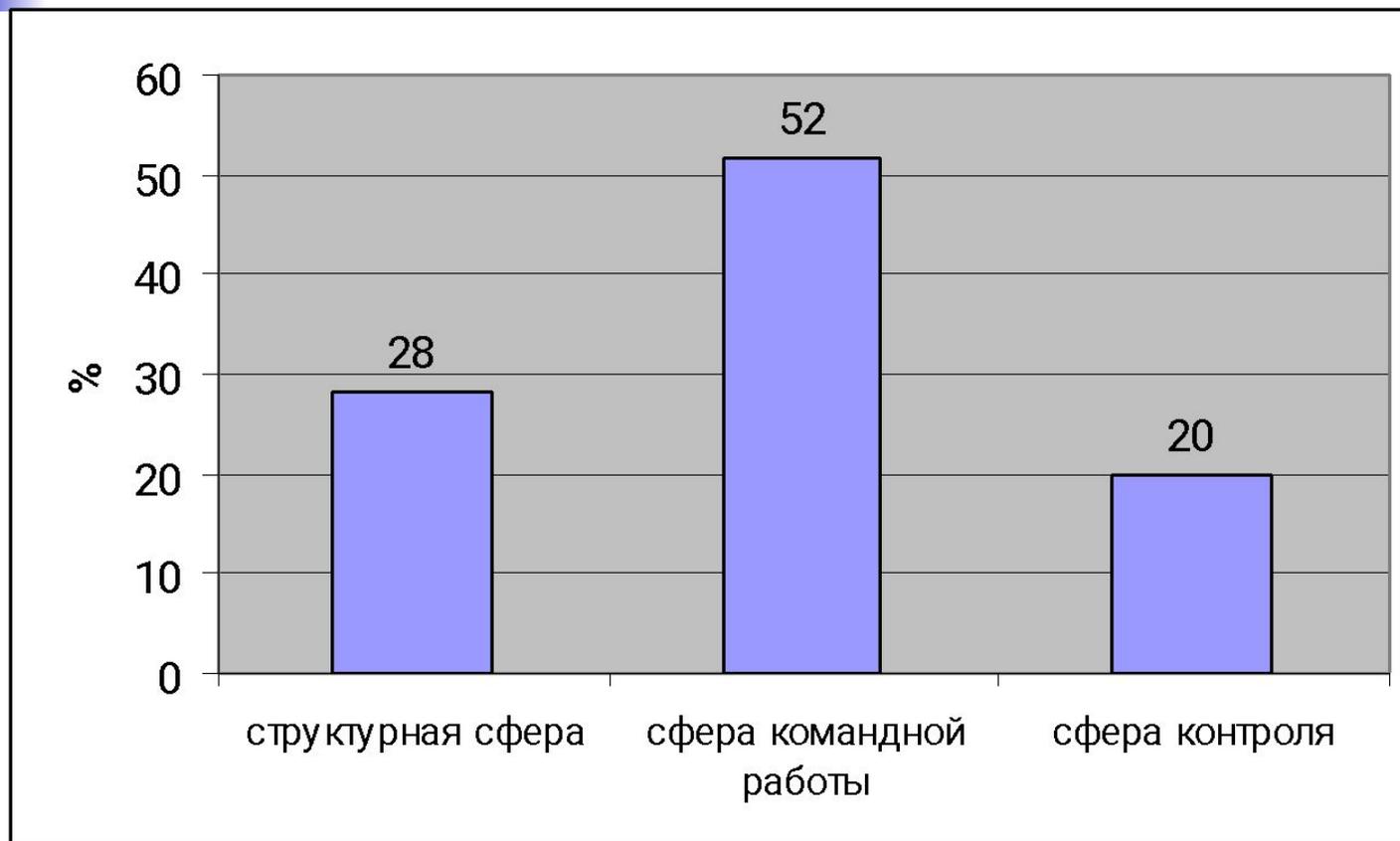
Richard Leblanc, 2002

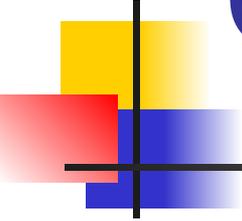


Составляющие эффективности работы совета директоров



Оценка вклада в эффективность работы совета директоров каждой из сфер



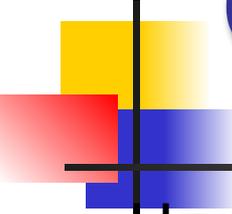


Структурная сфера

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

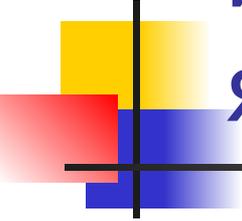
Правила и процедуры, касающиеся организации работы совета директоров

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



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



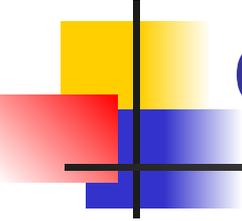
В соответствии с требованиями инвесторов наиболее важными являются:

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



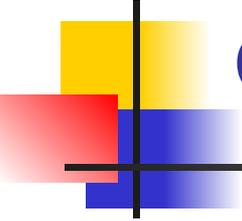
Результаты опроса

- 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



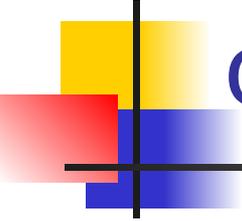
Форма вознаграждения

- 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)

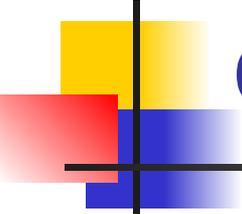
Наименование показателя	Средний показатель силы влияния
Деловые качества	1,6
Владение активами (инвестирование в деятельность компании)	1,9
Регулярное посещение заседаний	3,0
Возраст (36-59)	4,1
Пол	4,7



Требования, которым должен отвечать член совета директоров

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

Сферы компетенций членов совета директоров:

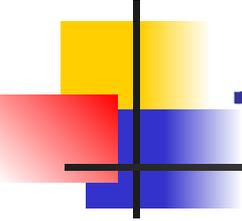


- Финансы;
- Менеджмент;
- Антикризисное управление;
- Отраслевые знания;
- Корпоративное законодательство (в частности, в сфере ответственности членов совета);
- Основы бизнес-планирования;
- Налогообложение;
- Типичные финансовые злоупотребления и ошибки.



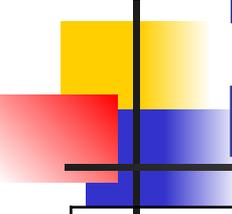
Наличие связей

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



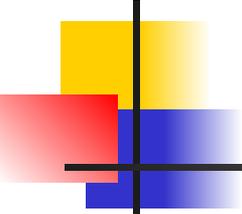
Личные качества

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



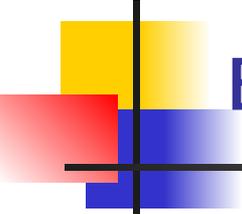
Показатели эффективной командной работы совета директоров

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



Показатели оценки работы всего совета директоров

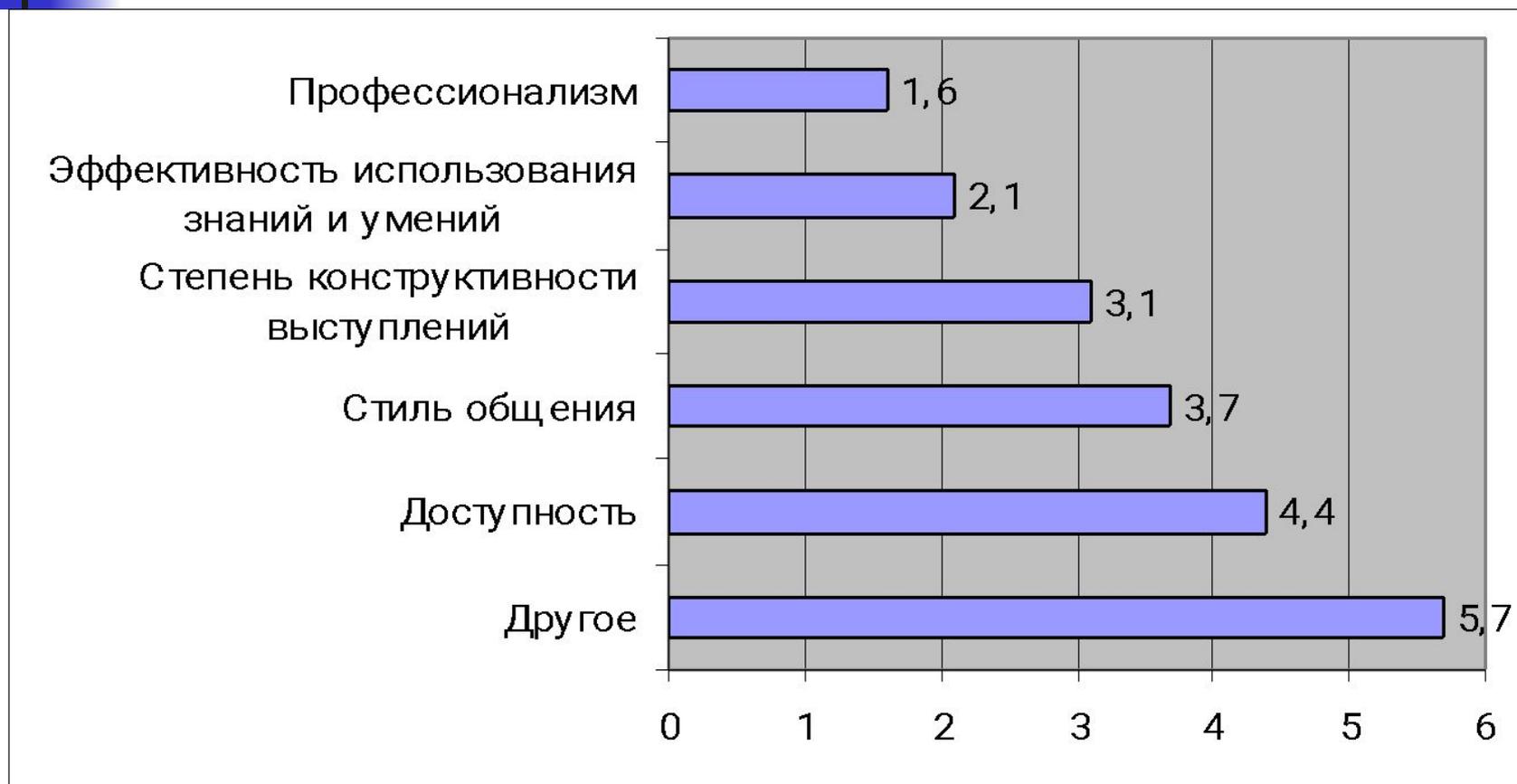
Наименование показателя	Средняя оценка степени важности
Понимание и развитие стратегии	1,5
Информированность	2,6
Энергичность и добросовестность членов	2,7
Состав	3,2



Показатели самооценки личного вклада членов совета директоров

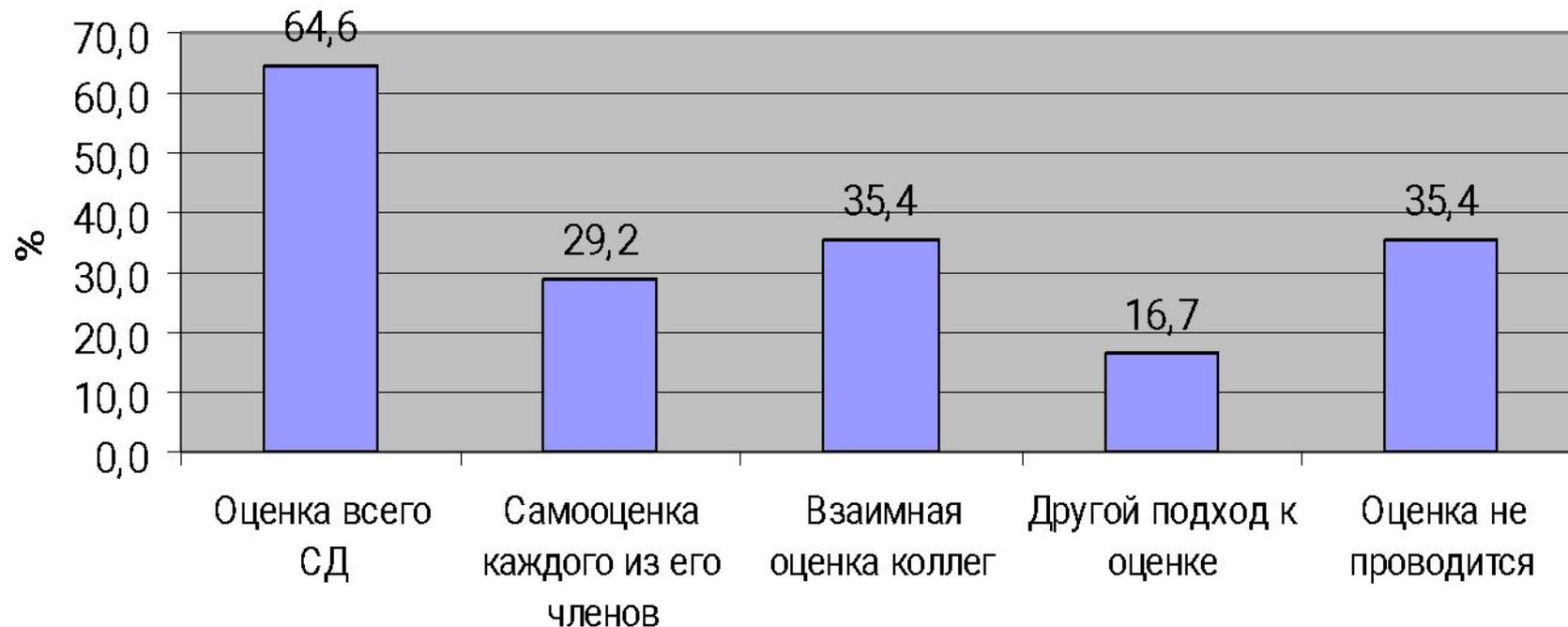
Наименование показателя	Средний показатель
Знание отрасли	2,3
Адекватность использования профессиональных возможностей	2,5
Знание компании	2,5
Знание ведущих сотрудников	4
Общий уровень подготовки	4,2
Временные затраты	5,3

Сравнение по степени важности показателей взаимной оценки коллег

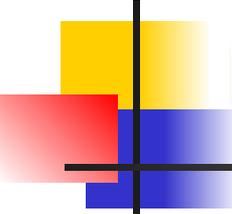


Способы оценки работы советов директоров, применяемые на предприятиях Ульяновска

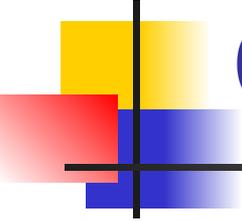
Оценка эффективности работы СД



8 проблемных направлений в корпоративном управлении

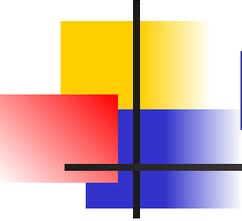


- 1. Лидерство и независимость внутри Совета**
- 2. Стратегическое планирование**
- 3. Материальная компенсация директоров**
- 4. Финансовая грамотность и аудиторские обязанности**
- 5. Описания должностей**
- 6. Оценка Советом директоров результатов своей работы, а также индивидуальная оценка**
- 7.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



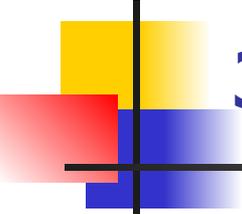
Спасибо за внимание

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



Формирование и организация работы комитетов совета

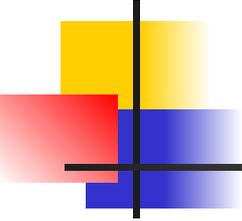
- Не менее трех человек
- Большинство или все – независимые директора
- Председатель комитета независимый директор
- Каждый член совета может участвовать не более чем в двух комитетах



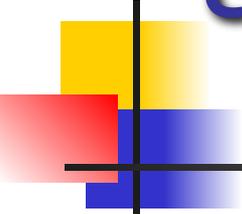
Подготовка и проведение заседаний совета директоров

- 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