

ЗАСЕДАНИЕ II: РАЗВИТИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРАКТИКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ: ФУНКЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОТРЕБНОСТИ В ИНФОРМАЦИИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Г-жа Холли Грегори,
Партнер,
Уэйл, Готшал & Мангес, ЛЛП, США

[СЛАЙД 1]

- В настоящее время мы много говорим о необходимости совершенствования системы корпоративного управления в России и о значительных препятствиях, стоящих на этом пути. Мы слышали, как многие участники говорили, что в России «Отсутствие правил является правилом».
- Тем не менее, превращение теории корпоративного управления в практику не зависит целиком и полностью от правил и их соблюдения; многое можно осуществить с помощью добровольных действий со стороны частного сектора.
- Поэтому, до того, как начать мой доклад, я хотела бы попросить представителей частного сектора России подумать над следующим вопросом:
- *Кто среди вас, руководителей компаний, выйдет вперед и, поступившись личными интересами, осуществит реформы в компании за компанией, так как это в интересах компаний, в интересах акционеров и в интересах России?*

[СЛАЙД 2]

- Многие докладчики говорили, что перед советами директоров стоит управленческая задача представлять стратегические директивы, при этом осуществляя мониторинг деятельности менеджмента компании с тем, чтобы обеспечивать его подотчетность.

[СЛАЙД 3]

- Я сосредоточусь на ключевых элементах эффективности работы советов директоров – повестка дня совета, поток информации в совете и оценка работы совета.
 - Сбалансированный состав совета директоров и структура комитета позиционируют совет директоров в качестве *органа* по формированию цели и информированного решения, а также по осуществлению действий на основе этого решения.
 - Внимание к повестке дня совета способствует обеспечению фокусирования деятельности совета на соответствующих аспектах.
 - Тем не менее, совету также необходим доступ к соответствующей, точной и своевременной информации о показателях работы компании и наличии потенциальных рисков (Мне было интересно услышать об опыте г-на Федорова в этой области).
 - Кроме того, регулярное рассмотрение советом показателей работы компании помогает совету поддерживать необходимый уровень производительности и эффективности.

¹ Мнение автора доклада не всегда совпадает с мнением представителей ОЭСР. Текст доклада в дальнейшем может быть изменен.

- Цель состоит в том, чтобы основать в компании такую культуру, в которой информированный, вовлеченный и целеустремленный руководящий совет директоров наряду с менеджерами активно участвует в стратегическом планировании, при этом осуществляя мониторинг работы менеджмента и предупреждая его о возможных проблемах.

[СЛАЙД 4]

Программа работы Совета:

- Программа работы Совета разрабатывается на основе его роли и обязанностей, как они предписаны в законе, нормативном регулировании, правилах листинга и уставе корпорации. Я не эксперт в области корпоративного управления России, поэтому я буду исходить из опыта США в этой области.
- Ниже следует типичный список обязанностей совета директоров в США (он во многом сходится со списком, представленном в докладе Стильпона Нестора и соответствует Принципам ОЭСР по корпоративному управлению):
 - Совет директоров избирает, наблюдает, оценивает, компенсирует и, когда это необходимо, замещает главу компании;
 - Совет рассматривает и одобряет основные направления политики и стратегические планы, материальные расходы капитала и сделки, не являющиеся основным видом бизнеса компании;
 - Совет обеспечивает честность финансового контроля и системы отчетности корпорации;
 - Совет рассматривает адекватность соблюдения применимых законов и норм регулирования;
 - Кроме того, Совет организует свой собственный процесс управления.
- Этот лист указывает на наличие деликатного баланса между ролью Совета и ролью менеджмента. Совет не управляет корпорацией; это работа главы компании и правления. Советы обеспечивают направление и контроль над этим процессом.
- В США эти обязанности лежат в основе процесса разработки программы деятельности. Конечно, у каждой корпорации есть свои собственные уникальные приоритеты.
- Тем не менее, ключевым аспектом является то, что сам по себе Совет должен определить свою программу действий и обеспечить, чтобы директора имели доступ к информации, необходимой им для работы.
- В противном случае, существует опасность, что совет директоров будет функционировать как этот совет.

[СЛАЙД 5]

Информация:

[SLIDE 6]

- «Соответствующая и своевременная информация является основным условием для успешного выполнения Советом директоров его роли по направлению и мониторингу работы компании»
- Информация различается от совета к совету и время от времени, в ее основе лежит программа деятельности совета и стратегия корпорации.
- Таким образом, участие Совета в разработке программы деятельности, стратегии и определении потребностей в информации взаимосвязаны между собой. Я хотела бы подчеркнуть, что эффективный Совет директоров должен играть активную роль и обеспечить для себя доступа к необходимой информации.

[СЛАЙД 7]

- Обычно в число информационных потребностей входят:

- Повседневные данные и другая информация, полезная для определения соответствия результатов компании намеченному бизнес плану, конкуренции на рынке, а также результатам, достигнутым компанией в предыдущие периоды. Эта информация включает:
 - Оперативные отчеты, балансовые отчеты, данные по денежным потокам, которые позволяют сравнить текущий период и ежедневную статистику с планом, намеченным корпорацией и предыдущими годами
 - Документы Правления, в которых объясняются причины отклонения вышеуказанных данных от намеченных планов, включая пересмотренные прогнозы.
 - Данные о рынке акций
 - Протоколы заседаний комитета правления, на которых были представлены ключевые отчеты или были приняты решения по расходам капитала
 - Статьи, содержащие важные новости о компании и ее конкурентах
 - Отчеты финансовых аналитиков о компании и ее конкурентах
 - Информации о будущем компании и проектах
- Директорам также необходима информация для подготовки к обсуждениям важных вопросов, которые требуют тщательного рассмотрения различных направлений действий, например --
 - Меморандумы правления, в которых определена существующая проблема, представлены альтернативные способы ее решения и анализируются возможные и предполагаемые последствия принятия каждого способа решения.
- Кроме того, директорам необходима информация о сделках с заинтересованными сторонами и о потенциальных конфликтах интересов вовлеченных в эти сделки контролирующих акционеров и управляющих (все подобные сделки – продажи, аренда, покупка имущества, ссуды, гарантии – должны быть «красным флагом» для директоров, при этом пристальное внимание должно уделяться получению независимой информации о справедливой стоимости).
- В США общепринята практика, когда Совет директоров обсуждает с управляющими информацию, необходимую Совету. Кроме того, обычно устанавливается, за какой период времени до даты заседания, директора должны получить эту информацию. С целью повышения эффективности работы Совета, время на заседании должно отводиться обсуждению, а не ознакомлению директоров с информацией. Тем не менее, каждый директор в отдельности не имеет права запрашивать информацию у управляющих.
- **Соответствующая практика:**
 - [СЛАЙД 8]
 - Кроме определения вида необходимой ему информации, Совет должен обеспечить наличие корпоративной информации и системы отчетности с целью обеспечения высококачественной информации – как для совета, так и для публичных отчетов.
 - Это включает два обширных компонента: финансовая отчетность, а также соблюдение закона и оценка риска.
 - В связи с тем, что базисная информация о результатах деятельности компании проверяется через систему аудита и бухгалтерского учета, функция аудита и бухгалтерского учета предопределяет способности совета устанавливать потенциальные проблемы в финансовой информации о работе компании.
 - Другим аспектом, связанным с потребностями Совета в информации, является план для управляющих и совета по взаимодействию в период кризиса.

[СЛАЙД 9]

- Знает ли Правление, когда необходимо информировать Совет о наличии в компании потенциальных проблем? (избежать сюрпризов)
- Есть ли у Совета механизм консультаций, созыва Совета и предпринятия действий в отсутствие управляющих? (встретиться отдельно; руководство совета)
- Когда Правление не справляется или стоит на потенциально не верном пути, имеют ли независимые директора возможность провести отдельное расследование? Могут ли они нанять своих консультантов?

[СЛАЙД 10]

Качество управления, осуществляемого советом директоров, находится в руках самого совета. Любые реальные улучшения в текущей практики должны производиться самим советом директоров.

Вот почему представляется важным регулярное рассмотрение советом директоров результатов своей работы. Целью должно быть постоянное самосовершенствование.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

- Глава Высшего суда Делавэр г-н Норман Е. Визи недавно представил семь фундаментальных примеров практики совета директоров, которые должны способствовать директорам выполнять свои функции.

[СЛАЙД 11]

- В состав каждого совета директоров должно входить «подавляющее большинство независимых директоров»
 - Совет «должен участвовать в текущем управлении»
 - Директора должны проводить всеохватывающие заседания на регулярной основе.
 - Численность совета директоров должна быть ограничена.
 - Директора должны иметь систему регулярной оценки работы главы компании, а независимые директора должны регулярно встречаться на «исполнительных» заседаниях.
 - Совет «должен внимательно рассматривать представленную документацию»
 - И наконец, совет должен основать эффективные программы соблюдения закона и осуществлять мониторинг работы этих программ.
- Я хотела бы добавить, что совет должен определять программу своей работы и обеспечивать получение необходимой информации.
 - Это отличительные черты эффективного совета директоров. Большинство из них не требует изменений закона или законодательных рамок – лишь старательного применения представителями частного сектора.