

В ЧЕМ СМЫСЛ И ЦЕННОСТЬ ДИВЕРСИФИКАЦИИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ?





**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ –
ЭТО ХАЙП, НЕОБХОДИМОСТЬ
ИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ?**

ЧТО ТАКОЕ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ?



- ▶ Ключевой «продукт» СД?
- ▶ На что влияют решения СД?
- ▶ В чем сложность?
- ▶ Что необходимо?
- ▶ Как это создать?



- ▶ Кто принимает решение?
- ▶ Как построен процесс принятия решений?
- ▶ Совет директоров — это социальная группа



- ▶ Индивидуальные знания, опыт и навыки каждого члена СД
- ▶ Совокупность знаний, опыта и навыков всего состава СД
- ▶ Диверсификация как способ получить разные взгляды



ЗНАНИЯ, ОПЫТ

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ
ХАРАКТЕРИСТИКИ

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ
ХАРАКТЕРИСТИКИ



ВИДЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ?





**КАК ВЫГЛЯДЯТ ВАШИ СОВЕТЫ
ДИРЕКТОРОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ
ДИВЕРСИФИКАЦИИ?**



**КАК ВЛИЯЕТ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ
НА РАБОТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ?**



**ПОЧЕМУ СУЩЕСТВУЕТ СКЕПТИЧЕСКОЕ
ОТНОШЕНИЕ К ДИВЕРСИФИКАЦИИ?**

РИСК ПОЯВЛЕНИЯ «ПАТОЛОГИЙ» В СД:

- ▶ Конформизм
- ▶ Групповое мышление
- ▶ Когнитивные ограничения





- Формальный подход: диверсификация ради диверсификации
- Узкая трактовка понятия «диверсификация»
- Игнорирование ключевых требований к кандидатам в совет директоров
- Нарушение требований законодательства или этических норм при поиске и отборе кандидатов в совет директоров
- ...

Видите ли Вы другие риски, и как ими управлять?

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ:

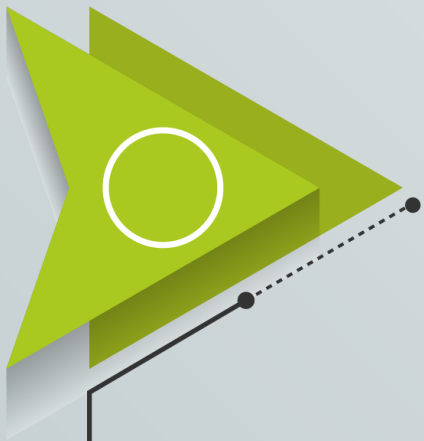


КАК ВЫГЛЯДЕЛИ СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ ЕЩЕ 20 - 30 ЛЕТ НАЗАД?





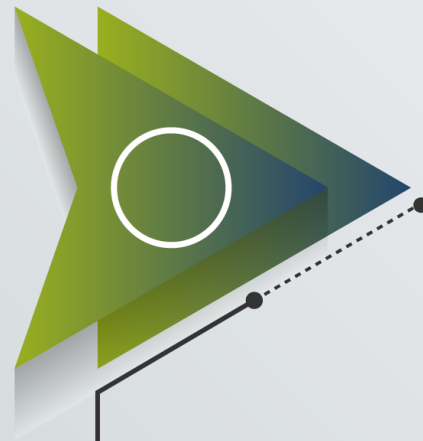
**МОЖЕТ ЛИ ОДНОРОДНЫЙ СОВЕТ
ДИРЕКТОРОВ ЭФФЕКТИВНО
УПРАВЛЯТЬ СОВРЕМЕННОЙ
КОМПАНИЕЙ?**



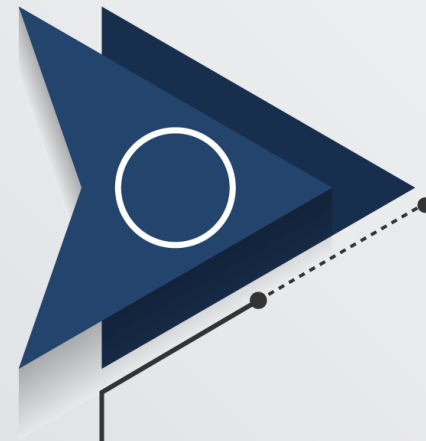
1984 г. —
публикация
первой книги
с названием
«Corporate
governance»



1992 г. —
Кодекс
Кэдбери



Кодексы КУ
в разных
странах
мира



Перемены в
практике КУ
отдельных
компаний
(General
Motors)



1999 г.
Принципы
КУ ОЭСР

ПРИСТАЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ РЕГУЛЯТОРОВ И ИНВЕСТОРОВ К КАЧЕСТВУ КУ, ЭФФЕКТИВНОСТИ СД И ПРОЗРАЧНОСТИ КОМПАНИЙ



МЕЖДУНАРОДНЫЕ ТРЕНДЫ

- ▶ Существенный прогресс в увеличении доли женщин
- ▶ Заметное этническое разнообразие
- ▶ Советы директоров «молодеют»
- ▶ Межотраслевая диверсификация





**ВОСТРЕБОВАНА ЛИ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ?**

- ▶ Низкая доля женщин в СД
 - только 7,8% российских директоров — женщины
 - почти в половине российских компаний нет ни одной женщины в составе СД
- ▶ Российские СД моложе европейских
- ▶ Доля иностранных директоров — 25,8%

В СД российских компаний работают граждане из 30 стран (Великобритания — 20,5%, США — 19,5%, Германия — 14%)

* РОССИЙСКИЙ ИНДЕКС СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ - 2018, SPENSER STUART





**ЧТО МЕШАЕТ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В
РОССИЙСКИХ СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ?**



**В ЧЕМ ЦЕННОСТЬ ДИВЕРСИФИКАЦИИ
ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ, СОВЕТОВ
ДИРЕКТОРОВ И КОМПАНИЙ?**

СОВЕТАМ ДИРЕКТОРОВ ВСЕ БОЛЬШЕ БУДЕТ НЕОБХОДИМО:

- ▶ Своевременно замечать изменения внешней среды
- ▶ Иметь широкое видение перспектив
- ▶ Выявлять и обсуждать альтернативы
- ▶ Оценивать риски
- ▶ Понимать результаты и последствия принимаемых решений
- ▶ Учитывать интересы стейкхолдеров
- ▶ Формировать и поддерживать эффективный процесс принятия решений





НА ПРАВАХ ВЫВОДОВ...

