

КАК СФОРМИРОВАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ?



АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ:

- ▶ Начало годовой кампании
- ▶ Право СД выдвигать кандидатов
- ▶ Рекомендации Банка России по формированию и обеспечению преемственности Совета директоров
- ▶ Новые вызовы 2020-2021

Необходимы новые подходы к формированию составов Совета директоров



Качественная дискуссия в профессиональном сообществе и продвижение диверсификации СД

- ▶ Смысл и ценность диверсификации
- ▶ Виды диверсификации
- ▶ Влияние состава на эффективность СД
- ▶ Российский и зарубежный опыт
- ▶ Преграды на пути к диверсифицированному СД



- ▶ О ценности диверсификации СД
- ▶ О возрастной диверсификации
- ▶ О гендерной диверсификации



- ▶ Кросс-культурная диверсификация
- ▶ Межотраслевая диверсификация
- ▶ Диверсификация: работа над ошибками



СОВЕТАМ ДИРЕКТОРОВ 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 качественный процесс принятия решений
- ▶ Быть эффективными



- ▶ Решения СД определяют будущее компаний и даже отраслей
- ▶ Бизнесу необходим эффективный Совет директоров
- ▶ Эффективность СД не в последнюю очередь зависит от его состава
- ▶ Растет внимание инвесторов к вопросам ESG, составам и степени диверсификации СД



- ▶ Количественный состав – 11,9 и 7
- ▶ Средний возраст: директор – 53 года, независимого директора - 58 лет, председателя – 56 лет
- ▶ Образование: «гуманитариев» больше, чем «технарей»
- ▶ Доля женщин – 12%
- ▶ Доля «иностранцев» – 20%
- ▶ Поколения: преимущественно «X» и «Беби-бумеры», «Y» – 3%
- ▶ Доля независимых директоров - 30%



* Исследование Stanton Chase по информации о 109 крупнейших российских компаниях, 2020



**КОГО ИЛИ ЧЕГО НЕ ХВАТАЕТ В
РОССИЙСКИХ СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ?**



**КАК ПОНЯТЬ, КАКОЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ
НУЖЕН КОМПАНИИ?**

- ▶ Оценить эффективность действующего СД
- ▶ Учесть стратегию и этап развития компании
- ▶ Посмотреть на СД конкурентов
- ▶ Увидеть зоны развития СД
- ▶ Узнать мнение акционеров и инвесторов
- ▶ Создать идеальную модель СД
- ▶ Сформулировать требования к кандидатам



- ▶ Каких компетенций недостает
- ▶ Уровень диверсификации
- ▶ Преемственность vs. Ротация
- ▶ Количество независимых директоров
- ▶ Составы комитетов
- ▶ Председатель СД





**КАК ПОДОБРАТЬ НУЖНЫХ
КАНДИДАТОВ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ?**

- ▶ Право СД самостоятельно выдвигать кандидатов в СД (п. 7 ст. 53 ФЗ «Об АО»)
- ▶ Работа Комитета по кадрам приобрела новый смысл
- ▶ Совет директоров отвечает за формирование следующего состава СД





**НАСКОЛЬКО КОМИТЕТЫ ПО КАДРАМ
ГОТОВЫ К ПРОАКТИВНОЙ РОЛИ
В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ СД?**

- ▶ Формирование перечня требований к кандидатам в состав СД
- ▶ Подбор кандидатов в состав СД
- ▶ Формирование списка кандидатов
- ▶ Коммуникации с акционерами по вопросам выдвижения и избрания кандидатов
- ▶ Выдвижение кандидатов Советом директоров



РЕКОМЕНДАЦИИ:

- ▶ Составить матрицу компетенций СД
- ▶ Привлечь Executive search (если нужно)
- ▶ Провести интервью с кандидатами
- ▶ Согласовать список кандидатов с СД
- ▶ Переговоры с мажоритариями (50%+)
- ▶ Подготовить коммуникацию СД
- ▶ Ранняя рекомендация СД – комфорт акционерам



НАБЛЮДЕНИЯ:

- ▶ Весь процесс может занять более 6 месяцев
- ▶ Необходимо учитывать сроки и процедуры ключевых акционеров
- ▶ Коммуникации между акционерами
- ▶ Комитет должен быть драйвером процесса
- ▶ Председатель Комитета – ключевой участник переговоров с кандидатами и акционерами





НА ПРАВАХ ВЫВОДОВ...

- ▶ Вовлеченность Совета директоров
- ▶ Проактивная позиция Комитета по кадрам
- ▶ Постановка цели
- ▶ Понимание потребностей компании
- ▶ Перечень требований к кандидатам
- ▶ Качественный процесс подбора и оценки кандидатов
- ▶ Коммуникации с акционерами по вопросам выдвижения и избрания



