

# ЗНАЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Марина Фролова

Советник по корпоративному управлению  
Консультативные услуги IFC в Европе и Центральной Азии  
19 марта 2015

Мои коллеги говорят о содержательных аспектах стратегического планирования, я же поговорю о процессах и процедурах, необходимых для надлежащего стратегического планирования, с особым акцентом на роль Совета директоров.

Базельский консультативный документ о принципах корпоративного управления в банках (от октября 2014 года): «Корпоративное управление определяет распределение полномочий и ответственности между Советом директоров и менеджментом по управлению бизнесом банка, включая: определение банковской стратегии и целей и задач...»

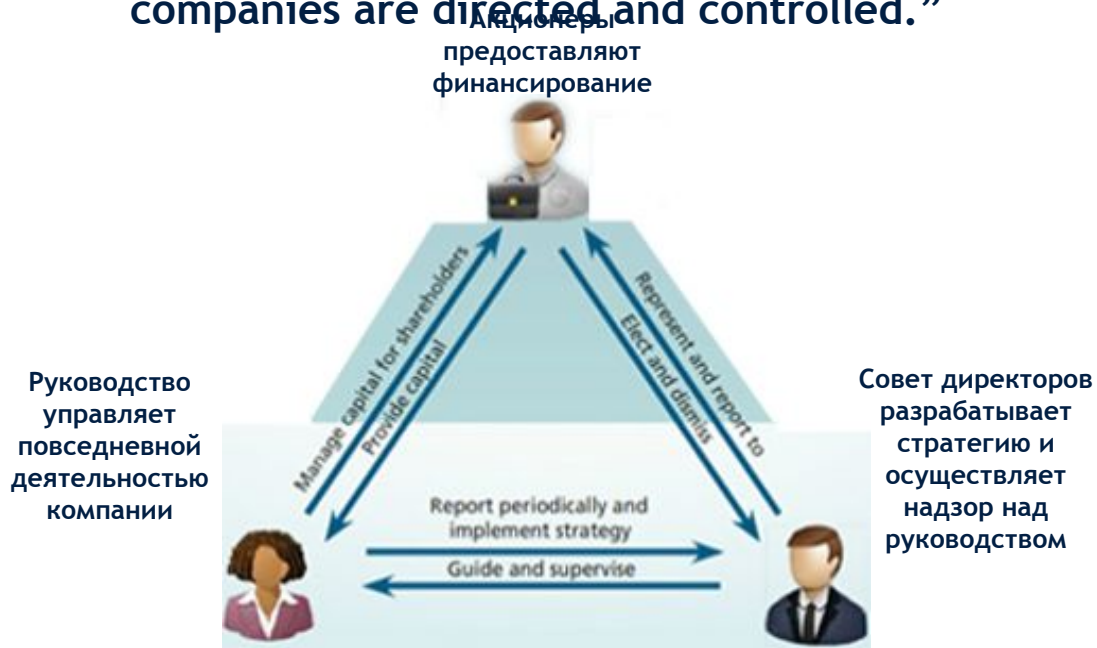
# Что такое корпоративное управление?

- Хорошо организованное корпоративное управление является важным элементом устойчивого развития частного сектора - не только потому, что оно увеличивает способность бизнеса к привлечению инвестиций и росту, но и потому, что делает компании и тех, кто ими управляет, более подотчетными.

“Если менеджмент - это о том, как управлять бизнесом, то управление - это о контроле над тем, чтобы бизнес управлялся надлежащим образом. Все компаниям необходимо как руководство, так и управление.”

*Проф. Боб Трикер,  
1984*

“Corporate Governance is the system by which companies are directed and controlled.”



---

# РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПРИ ФОРМУЛИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ

# Обзор роли Совета директоров

Надзор ← → Создание ценности



# Роль совета директоров на этапах формулирования стратегии



# Каким образом совет директоров должен участвовать в стратегическом планировании?

## Подготовка стратегии:

- Система раннего оповещения, объективная точка зрения
- Наиболее важные нерешенные вопросы
- Программа действий и ключевые промежуточные этапы процесса

## Стратегические решения:

- О (продуктовом и региональном) портфеле, эволюции модели бизнеса (перед определением конкретных задач, действий и ключевых показателей эффективности)
- Выбор важнейших приоритетов, потребностей в реструктуризации, уровней риска

## Стратегическое планирование (здесь во главе процесса стоит менеджмент):

- Рассмотрение и утверждение планов, бюджетов и промежуточных этапов

## Внедрение стратегии:

- Рассмотрение результатов и эффективности
- Внесение корректировок, новые направления

# «Красные флажки» для Совета директоров при рассмотрении стратегии



Стратегия и внутренний потенциал банка находятся в противоречии

Функциональная, деловая и корпоративная стратегия не перетекают одна в другую

Высокая активность, но низкая результативность

**Стратегия не рассматривалась уже 6 месяцев**

Большие изменения во внешних факторах не приводят к изменениям в предложениях руководства по стратегии



# Расстановка сил: Направлять или руководить (Directing vs Managing)

“Почему корпоративное управление не может быть более результативным?”

Ответ кроется во взаимоотношениях между Генеральным директором и советом директоров. Слишком многие Генеральные директора стремятся удерживать власть над своими СД и не очень-то хотят, чтобы их действия оспаривали или ставили под сомнение... Это большая ошибка. Равно я не хотел бы, чтобы Генеральный директор был полностью подчинен членам своего СД. Необходимо равновесие сил между Генеральным директором и СД ...”

*Уильям У. Джордж*

Необходима система сдержек и противовесов

На взаимоотношения между СД и менеджментом влияют следующие факторы:

- Жизненный цикл компании
- Вид бизнеса
- Жизненный цикл персонала
- Бизнес стратегия
- Деловая среда

# «Красные флажки» для Совета директоров при рассмотрении ходе реализации стратегии



- Признаки “творческого бухгалтерского учета”, чтобы спрятать результаты
- Чрезмерная уверенность и оптимизм руководства
- Непрозрачные изменения в стратегии
- Внешние оправдания руководства за низкую результативность
- Слишком высокий уровень удовлетворения «статусом кво», если он успешный
- Руководство разделилось в отношении стратегии



Каждый год планируйте выездное заседание с руководством высшего звена для формулирования стратегии.

## Типичные дилеммы директоров



Дилеммы редко возможно разрешить, но ими нужно управлять

# Роль директоров



- **Стратегия:** конструктивно участвовать в разработке стратегии руководством и при этом проверять ее на прочность
- **Результативность:** анализировать результативность руководства в плане достижения согласованных целей и задач и следить за отчетностью о результативности
- **Риск:** обеспечивать достоверность финансовой информации, а также надежность и оправданность средств финансового контроля и систем риск-менеджмента
- **Люди:** установить соответствующие уровни вознаграждения исполнительных директоров. Взять на себя лидирующую роль в назначении, а где необходимо, и устранении руководства высшего звена, и в планировании преемственности

# Почему СД принимает неправильные решения

## Динамика СД

Несостоятельный состав группы (личности - компетенция)

Следование собственному решению, отказ признавать внешние знания

“Вбрасывать хорошие деньги после плохих денег”

Межличностные отношения

Доминирующие личности / слабый лидер

Конфликт интересов

Страх, невежество

У СД отсутствует стратегический фокус

## Проблемы личностного характера

Недостаток компетенции

Мотивация

Плохая подготовка членов СД

Конфликт интересов

Боязнь риска

Эмоциональная привязанность (синдром “моего проекта”)

## Структурные проблемы

Отсутствие прозрачности

Отсутствие информации

Плохое планирование совещаний

Отсутствие четких правил в процессе принятия решений

Слишком мало времени, чтобы принять зрелое решение

Отсутствие контроля над ранее принятыми решениями



Часто отсутствие какого-либо решения является неправильным решением

# Роли совета директоров и исполнительного руководства в системе управления рисками



# NACD 2014 Консультативный совет по надзору над рисками и основные рекомендации по структуре управления рисками:

1. Понять эволюцию «представления о риске» в компании
2. Установить четкое определение того, что значит «риск» в компании
3. Знать различия между надзором над риском и управлением рисками
4. Начать переосмысливать роль и набор необходимых навыков риск офицера
5. Мониторить культуру риска в целом по компании
6. Избегать ловушки фальшивой точности
7. Избавить от заблуждений путем глубокого изучения вопросов
8. Регулярно пересматривать –и тестировать –планы управления кризисными ситуациями

***2.1.2. Совет директоров должен установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.***



---

СПАСИБО!!!  
mfrolova@ifc.org