

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...»

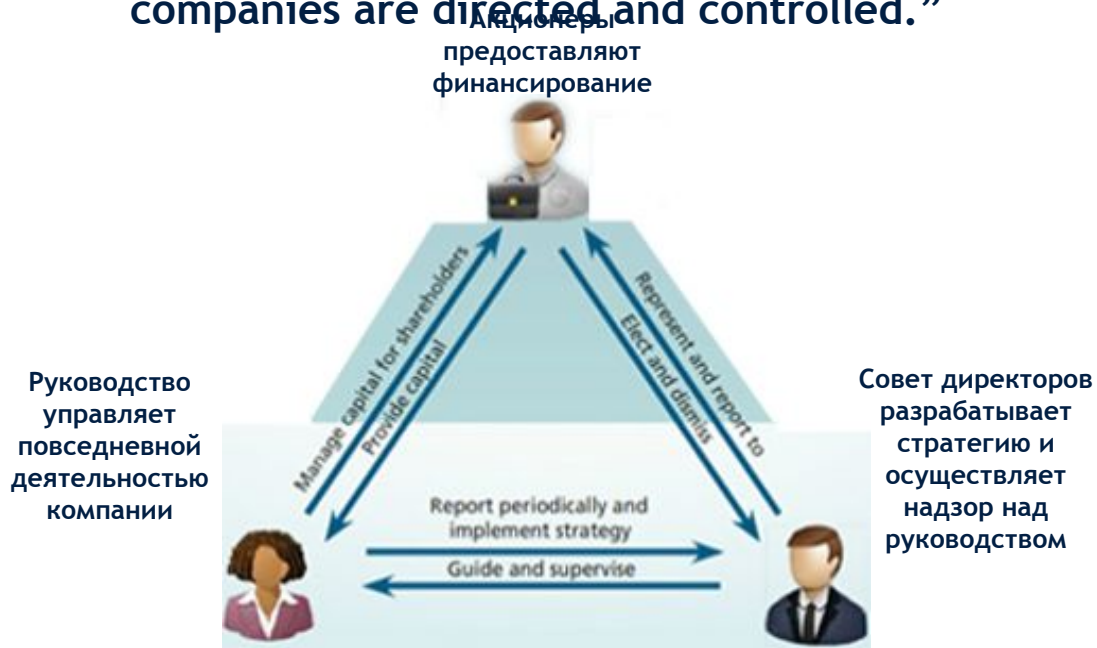
Что такое корпоративное управление?

- 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

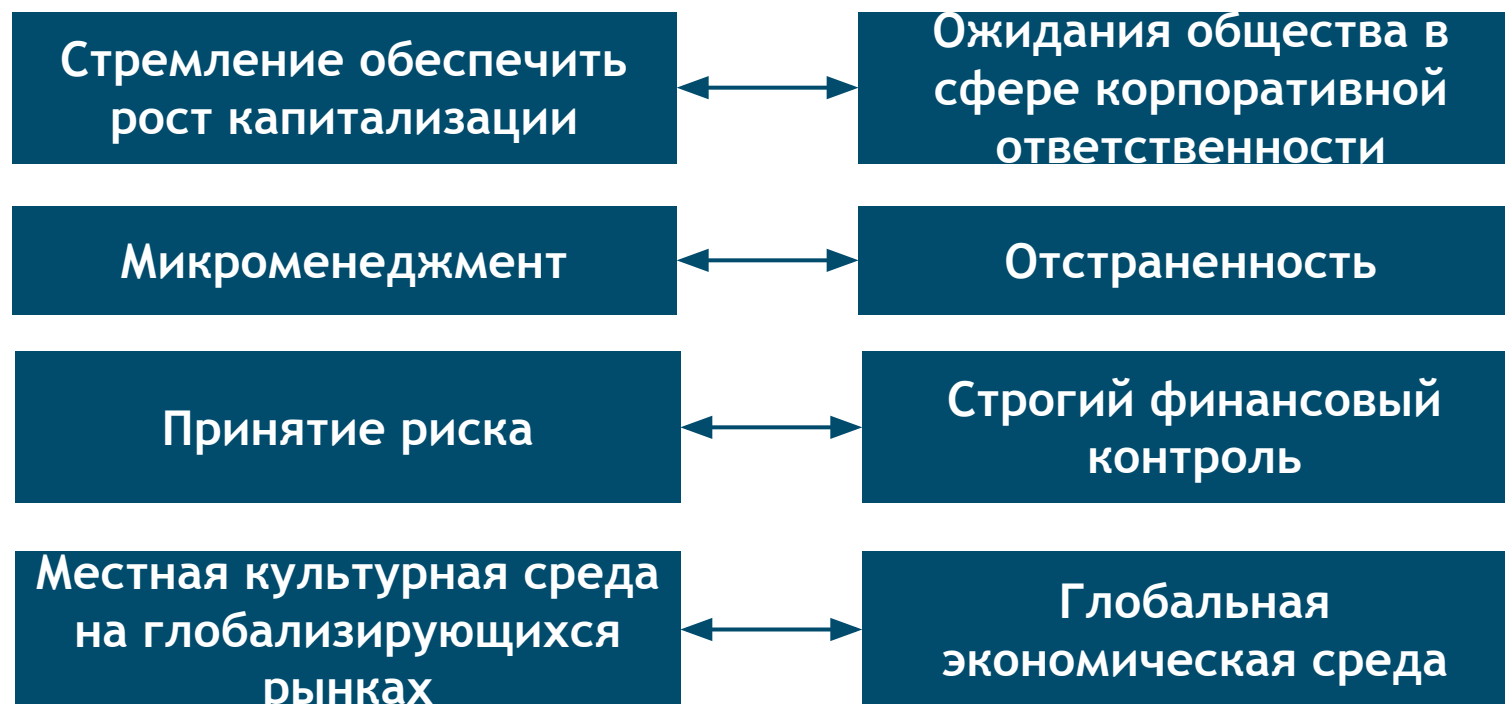


- Признаки “творческого бухгалтерского учета”, чтобы спрятать результаты
- Чрезмерная уверенность и оптимизм руководства
- Непрозрачные изменения в стратегии
- Внешние оправдания руководства за низкую результативность
- Слишком высокий уровень удовлетворения «статусом кво», если он успешный
- Руководство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