SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

SF Education

Совет директоров и комитеты при совете директоров

Спикер: Егор Вакарюк, CFA

Совет директоров и комитеты при совете директоров

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

Рассмотрим структуру и состав совета директоров, его функции и обязанности, а также его основные комитеты:

- Комитет по аудиту
- Комитет по корпоративному управлению
- Комитеты по вознаграждениям и назначениям
- Комитет по рискам и инвестиционный комитет

Совет директоров и комитеты при совете директоров

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

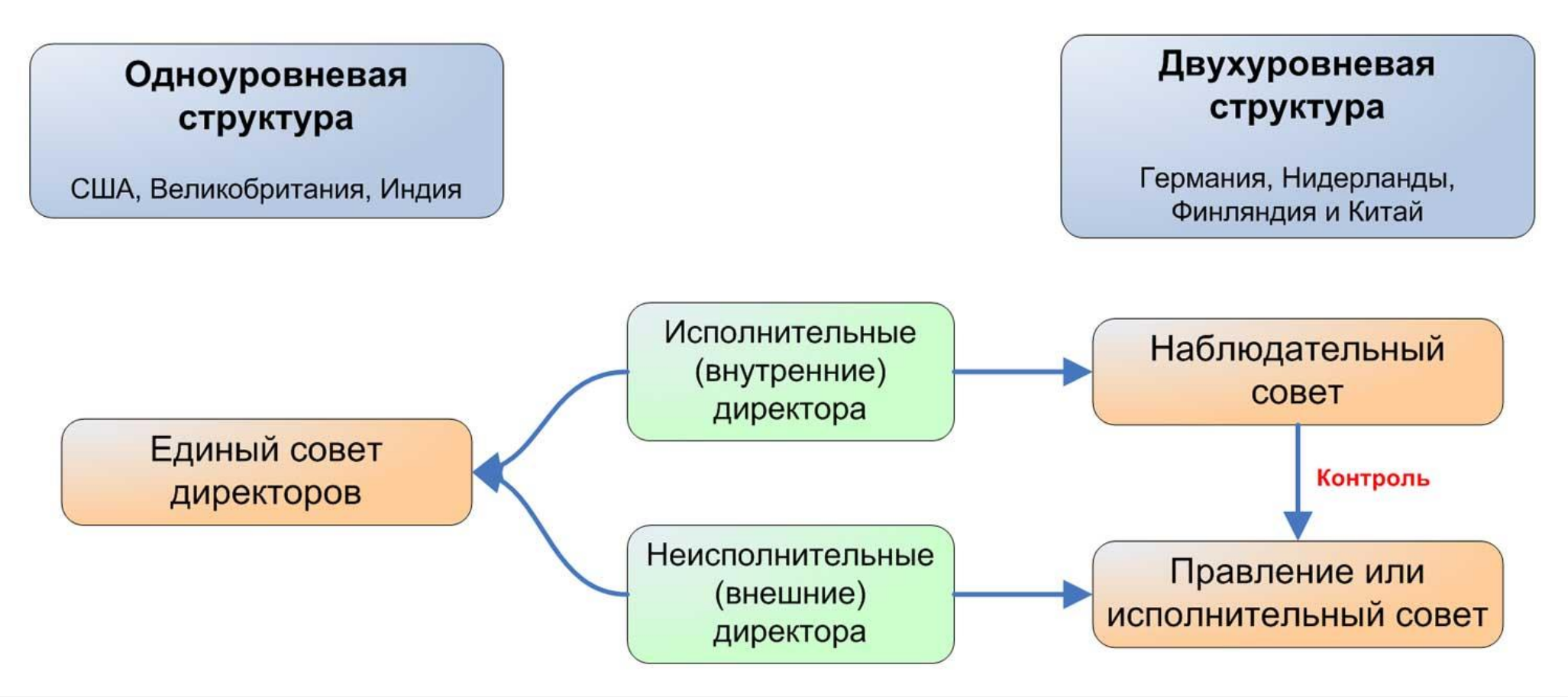
- Совет директоров является центральным компонентом структуры управления публичной компанией
- Совет играет роль связующего звена между акционерами и руководством компании и действует как инструмент мониторинга акционеров в компании
- Поскольку система корпоративного управления зависит от инвестиционной среды, важность обязанностей совета директоров для инвесторов крайне велика

Структура и состав совета директоров

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- Структура и состав совета директоров варьируются в зависимости компании и географии. Не существует единой или **оптимальной структуры**, а количество директоров в совете может отличаться в зависимости от размера компании, а также структуры и сложности ее деятельности
- Большинство корпоративных кодексов управления требуют, чтобы совет директоров сочетал в себе разнообразные знания, опыт и компетенции
- Необходимая квалификация может включать специальные знания об отрасли компании, а также опыт в определенных сферах и функциях, таких как: стратегия, финансы / аудит, управление рисками, человеческими ресурсами или право

Одноуровневая и двухуровневая структура совета директоров



Источник: https://fin-accounting.ru/

Одноуровневая и двухуровневая структура совета директоров

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- Советы директоров *с одноуровневой структурой* включают исполнительных и неисполнительных директоров
- **Исполнительные директора или внутренние директора (англ. 'executive / internal directors')** нанимаются компанией и, как правило, являются членами высшего руководства самой компании
- **Неисполнительные директора или внешние директора (англ. 'non-executive / external directors')** не являются сотрудниками компании и обеспечивают объективное принятие решений, мониторинг и оценку эффективности
- Кроме того, неисполнительные директора могут играть важную роль в сложных вопросах управления и стратегии, используя свой прошлый опыт

Одноуровневая и двухуровневая структура совета директоров (Продолжение)

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- **Независимый директор (англ. 'independent director')** является отдельным типом неисполнительного директора. Он материально независим от компании в отношении занятости, долевой собственности или вознаграждения
- *В двухуровневых структурах* наблюдательный и исполнительный советы независимы друг от друга. Регулирующие органы, как правило, запрещают членам **Исполнительного совета** участвовать в **Наблюдательном совете** или ограничивают количество лиц, участвующих в обоих советах
- Представители сотрудников компании обычно избираются самими сотрудниками и могут составлять до половины наблюдательного совета в крупных компаниях
- Во многих странах роли *Главного исполнительного директора (CEO, 'chief executive officer')* и *Председателя совета директоров* все чаще разделены

Одноуровневая и двухуровневая структура совета директоров (Продолжение)

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- Назначение ведущего независимого директора является альтернативой, которая иногда практикуется советами компаний без двойственной роли CEO
- Ведущий независимый директор, как правило, имеет право созывать и контролировать заседания всех независимых директоров
- **Дуалистичность роли CEO неприменима в двухуровневых структурах**, которые не допускают, чтобы члены **Исполнительного совета** участвовали в **Наблюдательном совете**
- В таких моделях корпоративного управления Председатель наблюдательного совета, как правило, является внешним директором, а CEO обычно является Председателем исполнительного совета (правления)

Ступенчатые советы директоров

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- Общая практика для советов директоров состоит в том, что выборы происходят одновременно и на определенных условиях (например, каждые три года)
- Некоторые компании, однако, имеют **ступенчатые или классифицированные советы директоров (англ. 'staggered board')**, в которых директора обычно делятся на три класса, которые избираются отдельно и последовательно в разные годы - то есть один класс каждый год
- Поскольку акционерам требуется несколько лет, чтобы полностью заменить совет, такой избирательный процесс ограничивает их способность влиять на значительное изменение контроля в компании

Функции и обязанности совета директоров

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- Как упоминалось ранее, совет директоров компании избирается акционерами, чтобы действовать от их имени. Но при выполнении своих функций директора в составе совета обязаны рассматривать интересы всех заинтересованных сторон
- Обязанности директоров регулируются законом во многих странах, но меняются в зависимости от юрисдикций
- Два широко распространенных элемента обязанностей директоров включают *обязанность заботливости* и *обязанность лояльности*
- Согласно Принципам корпоративного управления OECD (ОЭСР), **обязанности разумной заботы или заботливости (англ. 'duty of care')** *«требуют, чтобы члены Совета действовали в условиях полной информированности, добросовестно, с должной осмотрительностью и заботливостью, в наилучших интересах компании и акционеров»*

Функции и обязанности совета директоров (Продолжение)

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- Совет директоров обычно не участвует в повседневной деятельности компании. Скорее, он делегирует эту деятельность **высшему руководству компании**
- Совет директоров **формирует и утверждает стратегическое направление развития компании**, принимая во внимание профиль риска компании. Он делегирует реализацию стратегии компании высшему руководству, контролирует исполнение стратегии и устанавливает этапы и контрольные точки процесса достижения цели
- Совет директоров также **контролирует эффективность корпоративной деятельности** и определяет соответствующий порядок действий при определенном развитии событий
- При этом совет директоров может **контролировать и оценивать эффективность руководства компании** и определять, соответствует ли вознаграждение высшего руководства долгосрочным интересами компании
- Совет также несет ответственность за **выбор, назначение и прекращение работы высшего руководства** (или исполнительного совета в случае двухуровневой структуры)

Функции и обязанности совета директоров (Продолжение)

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- Одной из основных обязанностей совета директоров является **обеспечение непрерывности руководства**, а также планирование преемственности для CEO и других ключевых руководителей
- Совет директоров играет центральную роль в **обеспечении эффективности систем аудита и контроля компании**. Он устанавливает общую структуру этих систем и контролирует их реализацию, включая надзор за практикой подготовки финансовой отчетности, а также ее правдивостью и точностью
- Исполнительный совет (Правление) также рассматривает отчеты отдела внутреннего аудита, комитета по аудиту и внешних аудиторов, а также предложения этих отчетов, и принимает решения о необходимости устранения недостатков
- Совет несет окончательную ответственность за обеспечение того, чтобы компания принимала и реализовывала надлежащие принципы корпоративного управления и соответствовала всем применимым внутренним и внешним законам и нормативным актам, включая этические стандарты

Функции и обязанности совета директоров (Продолжение)

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- Кроме того, совет директоров обычно **обеспечивает компании соответствующую систему управления рисками**, в результате чего риски выявляются, смягчаются, оцениваются и управляются соответствующим образом
- Совет контролирует эффективность всех этих систем через регулярные обзоры и отчеты, полученные как от руководства, так и от отдела управления рисками компании
- Совет также несет ответственность за **рассмотрение любых предложений по корпоративным сделкам или изменениям**, таким как: крупные капитальные приобретения и продажи, слияния и поглощения, прежде чем они будут переданы акционерам для одобрения, если это применимо

Комитеты совета директоров

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- Совет директоров компании обычно организовывает комитеты, которые сосредоточены на конкретных функциях. Такие комитеты, в свою очередь, формируют и предоставляют совету рекомендации на регулярной основе
- Несмотря на делегирование обязанностей комитетам, общий совет директоров остается в конечном итоге ответственным перед акционерами и не освобождается от своих обязательств перед
- Хотя комитеты совета директоров могут варьироваться в зависимости от организации, есть некоторые наиболее распространенные **типичные комитеты**, которые рассмотрим далее

Комитет по аудиту

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- Комитет по аудиту является, пожалуй, наиболее распространенным комитетом совета директоров в компаниях по всему миру
- **Комитет по аудиту или аудиторский комитет (или аудиторская комиссия, ревизионная комиссия, англ. 'audit committee')** играет ключевую роль в надзорных системах аудита и контроля компании и обеспечении их эффективности
- В этой связи аудиторский комитет:
  - Контролирует процесс подготовки финансовой отчетности, включая применение учетной политики
  - Обеспечивает целостность финансовой отчетности
  - Контролирует функцию внутреннего аудита и обеспечивает его независимость и компетентность;
  - Представляет ежегодный план аудита совету и контролирует его реализацию отделом внутреннего аудита

Комитет по аудиту (Продолжение)

- Комитет по аудиту также несет ответственность за рекомендацию назначения независимого внешнего аудитора и предлагает на утверждение размер вознаграждение аудитора
- Как внутренние, так и внешние аудиторы сообщают о своих выводах аудиторскому комитету, который, в свою очередь, предлагает меры по устранению недостатков в отношении отмеченных вопросов и проблем

Комитет по корпоративному управлению

- Основной ролью **комитета по корпоративному управлению (англ. 'governance committee', 'corporate governance committee')** является обеспечение того, чтобы компания применяла хорошую практику корпоративного управления
- При этом комитет по корпоративному управлению *разрабатывает и контролирует реализацию кодекса корпоративного управления, уставы совета директоров и его комитетов, а также этический кодекс компании и политику в отношении конфликта интересов*
- Комитет по корпоративному управлению оценивает эти своды правил на регулярной основе, чтобы скорректировать их с учетом новых нормативных требований или соответствующих событий в этой области

Комитет по корпоративному управлению (Продолжение)

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- Наиболее важно здесь то, что комитет по корпоративному управлению контролирует реализацию политики и стандартов управления, а также их соответствие законодательству и внешнему регулированию
- Комитет дает рекомендации по устранению недостатков, если выявляет какие-либо недостатки или нарушения законов или правил
- В некоторых компаниях комитет по корпоративному управлению может нести ответственность за ежегодную оценку работы совета директоров, чтобы обеспечить соответствие структуры и деятельности совета с принципами корпоративного управления

Комитет по вознаграждениям

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- **Комитет по вознаграждениям (или комитет по кадрам и вознаграждениям, также комитет по назначениям и вознаграждения, англ. 'compensation committee', 'remuneration committee')** при совете директоров специализируется на вопросах вознаграждения руководства
- Этот комитет *разрабатывает и предлагает политику вознаграждения исполнительных директоров и ключевых руководителей* и представляет ее на утверждение совету директоров или акционерам
- Комитет по вознаграждениям также может участвовать в разработке трудовых договоров с менеджерами и директорами, а также в установлении критериев эффективности и оценки эффективности работы руководителей
- Обязанности комитета по вознаграждениям могут распространяться на участие в разработке политики управления человеческими ресурсами, в вопросах вознаграждения
- В некоторых компаниях комитет по вознаграждениям также определяет и контролирует реализацию программ вознаграждения работников, включая программы страхования, пенсионные программы и выходные пособия (включая мониторинг инвестиционных показателей пенсионных фондов)

Комитет по назначениям

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- **Комитет по назначениям (англ. 'nomination committee')** определяет кандидатов, которые квалифицируются в качестве директоров и рекомендуют кандидатуры на выборы акционерами
- Комитет также устанавливает *процедуры и политику назначений*, включая критерии для директоров, входящих в совет директоров, организует процесс поиска и определения квалифицированных кандидатов на должности директоров
- Независимость от директоров также является функцией комитета по назначениям
- Благодаря этим ролям комитет по назначениям позволяет обеспечить, чтобы состав совета был хорошо сбалансирован и согласован с принципами корпоративного управления компанией

Комитет по рискам

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- **Комитет по рискам (англ. 'risk committee')** помогает совету директоров в определении политики, профиля и уровня риска компании
- Соответственно, комитет по рискам *контролирует создание программ управления рисками компании и контролирует их реализацию*
- Он также контролирует функции управления рисками в компании, получает регулярные отчеты и сам отчитывается о своих выводах и рекомендациях перед советом директоров

Инвестиционный комитет

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- **Инвестиционный комитет (англ. ' investment committee')** при совете директоров *рассматривает существенные инвестиционные возможности, предложенные руководством*, а также жизнеспособность этих возможностей для компании
- Такие инвестиционные возможности могут включать в себя крупные проекты, поглощения и планы расширения, а также продажу или ликвидацию активов
- Инвестиционный комитет часто раскрывает руководству проблемы, и при необходимости, допущения, лежащие в основе инвестиционных перспектив, следит за реализацией инвестиций и сообщает о своих выводах. Комитет также обычно несет ответственность за создание и пересмотр **инвестиционной стратегии** и политики компании

Комитеты совета директоров

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

- Рассмотренные нами комитеты при совете директоров являются наиболее часто встречающимися, хотя состав и количество комитетов могут варьироваться в зависимости от юрисдикции или особенностей компаний (например, в зависимости от размера компании, отрасли, сложности деятельности или нормативных требований)
- Например, комитет по аудиту является обязательным нормативным требованием в большом количестве юрисдикций
- Для банков и других финансовых учреждений комитет по рискам настоятельно рекомендуется некоторыми регуляторами и требуется другими регуляторами

Пример 1. Обязанности комитетов при совете директоров

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

Основные обязанности аудиторского комитета не включают в себя:

A. контроль за надлежащим применением учетной политики
B. принятие правил надлежащего корпоративного управления
C. рекомендации по вознаграждению внешних аудиторов

Пример 1. Решение

SF EDUCATION
все об аналитике, финансах и бизнесе

Ответ В правильный

- Принятие надлежащего корпоративного управления является обязанностью комитета по корпоративному управлению

- Ответы А и С неверны, поскольку правильное применение учетной политики и вознаграждение внешних аудиторов подпадает в сферу ответственности комитета по аудиту

Выводы из урока

Мы рассмотрели **структуру** и **состав совета директоров**, его функции и обязанности, а также его основные комитеты:

- Комитет по аудиту
- Комитет по корпоративному управлению
- Комитеты по вознаграждениям и назначениям
- Комитет по рискам и инвестиционный комитет

Контакты



sf.education

https://t.me/sf_education

sf_education

https://seekingalpha.com/author/societe-financiers

https://vk.com/sfeducation

https://www.facebook.com/sfeducationru

https://www.youtube.com/c/SFEducationnew