

Руководство по

ОСНОВНЫМ ОБЯЗАННОСТЯМ

СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИЙ,

ФИНАНСИРУЕМЫХ ВЕНЧУРНЫМ КАПИТАЛОМ



Представляем **Белую Книгу**, подготовленную международной Рабочей Группой по вопросам ответственности директоров и эффективности Советов директоров компаний, финансируемых венчурным капиталом. В состав Группы входили 33 ученых и венчурных капиталистов из различных университетов, венчурных фондов и компаний США, Великобритании и Израиля.



РАВИ

Российская ассоциация
венчурного инвестирования

**Руководство по основным обязанностям
советов директоров компаний,
финансируемых венчурным капиталом**



РАВИ

2012

**A Simple Guide to
THE BASIC RESPONSIBILITIES OF
VC-BACKED COMPANY DIRECTORS**

A White Paper Written by the
WORKING GROUP ON
DIRECTOR ACCOUNTABILITY AND BOARD EFFECTIVENESS

Состав группы

Председатель

Pascal N. Levensohn

Levensohn Venture Partners

Steven E. Bochner

Wilson Sonsini Goodrich &
Rosati

Tom Byers

Stanford University

Bob L. Corey

Independent Director

Ira Ehrenpreis

Technology Partners

Bill Elmore

Foundation Capital

Juliet Flint

Kleiner Perkins Caufield &
Byers

Tom Furlong

Granite Ventures

Rex Golding

Mobius Venture Capital

Michael Greeley

IDG Ventures

John Hall

Horizon Ventures

Promod Haque

Norwest Venture Partners

Randy Hawks

Claremont Creek Ventures

Morgan Jones

Battery Ventures

Aaron Mankovski

Pitango Venture Capital

Steve Maxwell

Kodiak Venture Partners

Adi Pundak-Mintz

Gemini Ventures Israel

Kate Mitchell

Scale Venture Partners

Leinani Nakamura

Mohler, Nixon & Williams

Vince Occhipinti

Woodside Fund

Andy Rappaport

August Capital

Amanda Reed

Palomar Ventures

Janice Roberts

Mayfield Fund

Chris Rust

U.S. Venture Partners

Doug Sabella

Veraz Networks

Greg Sands

Sutter Hill Ventures

Bart Schachter

Blueprint Ventures

David Spreng

Crescendo Ventures

Brooks Stough

Gunderson Dettmer Stough

Villeneuve Franklin &

Hachigian

Allison Leopold Tilley

PillsburyWinthrop

Patrick Von Bargaen

Center for Venture

Education

Noam Wasserman

Harvard University

Joy Weiss

Dust Networks

Содержание

Предисловие РАВИ.....	6
Введение	8
Доводы в пользу саморегулирования Советов КФВК	11
Как добиться согласованной и эффективной работы Совета директоров.....	13
Стадия развития, процесс управления и меры внутреннего контроля	16
Кто в составе Совета директоров отвечает за процесс обучения управлению?.....	16
Надзор со стороны Комитета по аудиту неодинаков на разных стадиях развития	17
Меры внутреннего контроля на посевной/НИОКР стадии	17
Меры внутреннего контроля на ранней стадии коммерциализации	18
Меры внутреннего контроля на поздней стадии расширения.....	19
В ожидании выхода (IPO или поглощение)	20
Состав Совета директоров	21
Роль наблюдателей Совета директоров	21
Роль консультантов компании	24
Что необходимо знать о правовых и деловых основах бизнеса до вступления в состав Совета директоров	25
Определение важнейших ролей Советов директоров.....	26
Основные обязанности и сферы ответственности директоров частных компаний	26
Свод правовых требований к Совету директоров.....	27

Общие характеристики эффективных Советов директоров частных компаний и директоров в их составе	29
Общие характеристики неэффективных Советов директоров частных компаний и директоров в их составе	30
Минимальные обязанности директоров КФВК.....	31
Минимальные обязанности управляющих директоров в составе Совета	32
Минимальные обязанности независимых директоров в составе Совета	32
Минимальные обязанности венчурных капиталистов-директоров в составе Совета	33
Как оценить ваше собственное участие в Совете директоров	34
Модель самооценки	35
Как проводить ежегодную оценку эффективности работы CEO	36
Как проводить ежегодную партнерскую проверку Совета директоров.....	39
Предлагаемая логистика	40
Опросник для групповой проверки эффективности работы Советов директоров.....	41

Предисловие РАВИ

Управление компанией на уровне Совета директоров охватывает широкий спектр взаимоотношений между советом директоров компании, ее менеджерами, акционерами и другими заинтересованными лицами. Именно надежная и понятная система корпоративного управления в компании способна обеспечить реализацию тех задач, ради которых компания создавалась, причем с использованием лучших методов управления бизнесом.

Именно совет директоров – своего рода «зеркало души» компании для инвестора. Инвесторы должны знать, что их интересы должным образом защищены от нарушений со стороны Совета директоров. Компании, соблюдающие стандарты корпоративного управления, имеют несомненное преимущество при привлечении инвестиций: «плохое» управление подрывает доверие к компании со стороны инвесторов, «хорошее» – обеспечивает честность менеджмента и прозрачность деятельности компании, что существенно уменьшает риск потери вложений.

Хорошо известно, что на новых быстро развивающихся рынках имеются стимулы и возможности для применения несовершенных и, в ряде случаев, нечестных методов управления. Для подобных рынков чрезвычайно важным является формирование эффективных механизмов регулирования системы управления на уровне Совета директоров. Как показывают исследования, капитализация компаний с хорошим корпоративным управлением существенно выше среднего показателя по рынку.

Предлагаемое читателям издание, основанное на коллективной работе западных экспертов, включает в себя методические материалы, предназначенные для практического использования. Однако следует учитывать, что национальные особенности – и это является общепризнанным фактом – оказывают большое влияние на успешное вне-

дрение принятых правил. Поэтому компаниям в странах с переходной экономикой при формировании стратегии корпоративного управления следует обращать внимание на свои национальные особенности, присущие управлению бизнесом.

Уверена, что эта брошюра будет крайне полезна и тем, кто планирует ограничиться привлечением инвестиций в собственную компанию, и тем, кто надеется создать компанию с мировым именем, и тем, кто мечтает построить транснационального гиганта.

Альбина Никконен
Исполнительный директор РАВИ



Введение

Теперь, когда вы вошли в состав Совета директоров компании, финансируемой венчурным капиталом (КФВК), какой уровень знаний по вопросам управляющих функций Совета вам следует иметь?

«Руководство по основным обязанностям Советов директоров компаний, финансируемых венчурным капиталом» посвящено решающей роли корпоративного управления в повышении эффективности Советов директоров портфельных компаний (Советов). В этом исследовании рассматриваются самые существенные вопросы, связанные с повышением эффективности работы Советов, и даются руководящие указания для всех директоров КФВК. Оно также является средством для ознакомления всех основных сотрудников КФВК – управляющих, инвесторов и служащих – с тем, как правильно должно быть организовано корпоративное управление Советом. Руководство должно быть полезно для специалистов-практиков и фокусируется на приемах корпоративного управления в контексте молодых развивающихся частных компаний. Наше сосредоточение на корпоративном управлении не означает преуменьшения важности других создающих ценности функций директоров КФВК вне зала заседаний Совета.

Советы частных КФВК имеют в своем составе весьма высокий процент неопытных корпоративных директоров. Начинающие предприниматели, которые становятся CEO-основателями, часто становятся корпоративными директорами еще до того, как получат свой первый институциональный раунд венчурного финансирования. Хотя получение венчурной инвестиции всегда оставляет право на выбор, уклониться от юридической ответственности, которую несут корпоративные директора, не представляется возможным.

Предприниматели не одиноки в этом «первом плавании». Многие венчурные капиталисты, особенно младшие партнеры в более крупных фирмах, присоединяются в качестве «новобранцев» к CEO-основателям в составе Совета КФВК. Независимые директора также могут не иметь опыта соответствующей работы в составе Совета. Хотя некоторые независимые директора могут быть весьма востребованы благодаря своему значительному опыту, например, в сфере учета или в иной нужной области, а другие нанимаются получившими венчурные инвестиции компаниями благодаря их опыту в соответствующей отрасли промышленности, они могут появиться на первом заседании с небольшим или никаким опытом работы в Совете КФВК. В современных условиях регулирующие органы, институциональные акционеры и суды требуют большего внимания и чувствительности со стороны корпоративных директоров к требованиям по управлению. Для обеспечения высокоэффективной работы Совета необходимо, чтобы директора были знакомы с теми вопросами управления, которые встают перед развивающимися компаниям на протяжении всего их жизненного цикла, и свободно в них ориентироваться.

Советы директоров КФВК уникальны, поскольку им приходится иметь дело с вызовами, специфичными для развивающихся компаний на быстро изменяющихся конкурентных рынках. Развитие КФВК можно подразделить на четыре различных стадии: (1) посевное финансирование и развитие продукта/технологии/услуги; (2) ранняя коммерциализация; (3) расширение на поздней стадии и (4) выход венчурного инвестора посредством либо поглощения, либо первоначального публичного предложения – IPO. По мере прохождения компании по этому пути бизнес-процессы усложняются, и Советы КФВК естественным образом сталкиваются с различными ситуациями, которые порождают внутренние конфликты интересов между членами Совета.

По мере того как компании увеличиваются в размере и получают больше инвестиций, размеры Советов, как правило, увеличиваются от

трех членов до семи. Состав Совета также изменяется, и в него входят новые независимые директора, особенно если компания собирается выходить на публичные торги.

Точно так же, как КФВК должны уметь быстро реагировать и проявлять гибкость, чтобы добиваться успехов по мере своего роста, их Советы директоров должны уметь приспосабливаться в ходе нормального процесса своего «взрождения». Последующие рекомендации должны послужить «каркасом» для применения принципов корпоративного управления на заседаниях Советов. Рекомендации даются с учетом того, что не все КФВК похожи одна на другую, что работа Совета испытывает существенное влияние отдельных личностей и что характер процессов управления варьируется на разных стадиях развития компаний.

Ясность в общении очень важна для успеха любого Совета, но общение должно начинаться тогда, когда члены Совета знают, какой минимум приемлемой деятельности ожидается от каждого из них в рамках работы Совета, как в отношении законов, так и с точки зрения наилучших норм деловой практики.

Для достижения успеха КФВК необходимо наличие как CEO, наделенного соответствующими правами, так и экономически и стратегически заинтересованного Совета директоров, который также может способствовать добавлению стоимости, исполняя роль доверенного лица для всех акционеров. Эффективно работающие Советы могут внести существенный вклад в развитие и рост успешной компании. Однако многие Советы директоров КФВК ведут себя неправильно, и им часто не хватает инструментов самопомощи для решения своих проблем. Если подобные вопросы остаются без внимания, это может отрицательно повлиять на стоимость компании.

Настоящая статья написана в результате коллективной работы. Тридцать три эксперта в сфере венчурного капитала соединили свои усилия с Рабочей Группой по вопросам ответственности директоров и эффективности Советов директоров, чтобы содействовать повышению уровня подготовки директоров КФВК. Советы директоров, работающие с высокой эффективностью, максимально увеличивают потенциал достижения КФВК финансового успеха. В данном руководстве содержатся приемы и рекомендации для директоров КФВК, помогающие им организовать работу в корпоративных Советах.

Мы рассматриваем вопросы управления, так же как и определенные юридические требования, сопутствующие работе Советов, с точки зрения управления и практической деятельности. Методические материалы, помещенные в публикации, предназначены для их практического использования членами Советов. Все желающие внести вклад в эту деятельность могут активно способствовать принятию в своих портфельных компаниях рекомендаций, представленных в настоящей статье. Изложенные в этом руководстве идеи выражают только мнения авторов и не обязательно представляют мнения фирм и организаций, в которых они работают.

Доводы в пользу саморегулирования Советов директоров КФВК

Хотя частные компании не подчиняются большинству положений закона Sarbanes Oxley (SOX) и других обязательных постановлений, диктующих стандарты управления публичными компаниями, в интересах индустрии венчурного капитала развивать и активно использовать лучшие приемы корпоративного управления в контексте частных компаний. В противном случае можно ожидать, что законодатели, административные агентства или суды будут применять по отношению к индустрии ВК регулирование «со стороны», при котором не будут учитываться нюансы, делающие уникальной экосистему предпринимательства. Более того, неспособность индустрии ВК реагировать на изменения в ожидаемых результатах и передовых практических методах корпоративного управления может навлечь на директоров КФВК персональную ответственность. Но самое важное заключается в том, что применение надлежащих приемов управления поможет «вырастить» лучшие компании.

Традиционно большинство выходов КФВК осуществляется путем слияний и поглощений. IPO стало менее популярным среди КФВК США после принятия в 2002 году закона SOX. Эти перемены на рынках капитала не уменьшают, однако, значения корпоративного управления для частных компаний. Наоборот, наличие надлежащего корпоративного управления также необходимо в сделках продаж – те КФВК, где управление не осуществляется должным образом, скорее всего, будут предлагаться по меньшей цене при переговорах о слияниях и поглощениях с публичными компаниями. Более проблемное с точки

зрения ликвидности окружение также может увеличить вероятность конфликтов между различными заинтересованными сторонами в частной компании, что, в свою очередь, увеличивает риск возбуждения судебного процесса.

Многие достойные директора публичных компаний пересматривают свое отношение к работе в составе Советов директоров этих компаний по причине повышения персональной ответственности и затрат времени в эру, наступившую после принятия закона SOX, что с неизбежностью уменьшило число Советов, где можно работать эффективно. Эти факторы только увеличивают важность для сегодняшних директоров КФВК заблаговременно улучшать подготовленность Совета, пока компании являются частными. Неудачи на этом пути приведут к снижению ликвидности независимо от того, выходят ли компании на публичные торги или приобретаются покупателями. Таким образом, необходимость в целом придерживаться стандартов соответствия и лучших практических приемов публичных компаний все больше делается актуальной для директоров КФВК, пока их компании еще остаются частными.



Как добиться согласованной и эффективной работы Совета директоров

Установленными законом фидуциарными обязанностями, связанными с работой Совета, являются обязанности по отношению ко всем акционерам, а не только к акционерам того класса, в который управляющая компания венчурного капиталиста-директора осуществила инвестицию. Как минимум, Совет должен работать в согласии с общими целями и основными нормами этичного поведения. Хотя все Советы состоят из отдельных личностей, с разными интересами и обязанностями за пределами зала заседаний Совета, они должны служить единым целям, находясь внутри него.

Основное свойство эффективно работающих Советов – обдуманно согласовывать ожидания:

- Совет экономически и стратегически согласован внутри своего состава.
- Ожидания Совета от CEO и ожидания CEO от Совета хорошо понятны обеим сторонам.

Чтобы обеспечить экономическое согласование внутри состава Совета, необходимо учитывать четыре главные области, касающиеся инвестиционной стратегии. Ими являются:

- **Планы по выходу.** Венчурные капиталисты должны открыто излагать свои ожидания по поводу выхода из инвестиции. Необходимо обсуждать предполагаемую стоимость на выходе (или диапазон стоимостей), чтобы гарантировать единство своих ожиданий с ожиданиями со стороны управляющей команды (которая является наиболее вероятным решающим арбитром любой потенциальной активности в сфере слияний и поглощений). Например, различные инвесторы, даже в рамках одного и того же раунда финансирования, могут каждый по-своему судить о возможной стоимости на выходе: один инвестор будет рад продаже компании за 100 миллионов долларов, в то время как другому может быть необходимо 300 миллионов для того только, чтобы обсуждать сделку.
- **Планирование сроков выхода.** Совет должен открыто обсуждать временные рамки процесса выхода. Некоторые инвесторы могут ожидать выхода дольше, другие – меньше. Этот вопрос приобретает еще большее значение, если инвесторы вошли в Совет в различных раундах, особенно если один венчурный капиталист инвестирует на много лет позже, чем начали инвестировать более ранние инвесторы.
- **Ожидания по инвестициям.** Венчурные капиталисты должны открыто обсуждать сумму денег, которую их фонды зарезервировали для последующих инвестиций в компанию. В зависимости от стадии инвестирования, некоторые инвесторы, возможно, зарезервировали сумму, равную своей первоначальной инвестиции, или в 2–3 раза большую. Важно, чтобы все члены Совета знали уровень резервов каждого инвестора и условия для последующей инвестиции.
- **Ожидания по синдицированию.** Совет КФВК должен обсуждать свои интересы в отношении синдицирования на последующих инвестиционных раундах. Некоторые венчурные капиталисты осуществляют сделки, основанные на модели «полностью фондируемого синдиката», в которой предусмотрено, что все ранние инвесторы продолжают финансировать компанию вплоть до самого выхода. Другие зависят от синдицирования по

отдельным раундам, когда ожидается, что к ним присоединятся новые инвесторы на последующих раундах. Требуется открытое и ясное обсуждение этого вопроса, чтобы КФВК не продолжала искать инвестиций (например, договариваться с новыми инвесторами), если существующие инвесторы не заинтересованы в поступлении капитала со стороны.

Один из наиболее важных аспектов работы Совета заключается в поддержании на заседаниях эффективного стиля поведения, чтобы управляющие могли сосредоточиться на выполнении текущей работы и избежать беспорядка и споров, которые могут иметь место в результате интриг и политического маневрирования на заседаниях Совета. Это не означает, что CEO не следует активно работать с Советом – наоборот, это означает, что основная суть этой деятельности должна быть направлена на построение бизнеса. Простое соответствие требованиям правовых актов управления является важной, хотя не самой существенной, частью эффективной работы Совета. Директорам необходимо быть заинтересованными в том, чтобы Совет делал все, на что он способен, чтобы поддерживать наилучшие интересы компании и максимизировать стоимость компании для акционеров.

Контроль над деятельностью друг друга и самооценка могут способствовать повышению ответственности директоров, улучшению их уровня подготовки, а также принятию практики управления, свойственной частным компаниям. В то же время Рабочая Группа признает, что единственными полезными инструментами для Совета являются те, которые действительно будут применяться на практике.

Мы представляем себе, что последующие разделы этой публикации могут стать обычной составной частью учебного процесса «Добро пожаловать на Совет директоров компании X» для директорановичка (подходящее время, когда это должно произойти – после раунда финансирования, после смены CEO). В них будет рассмотрена возможность спросить: «Как у нас идут дела?» без фокусировки на каком-то одном человеке.



Стадия развития, процесс управления и меры внутреннего контроля

Кто в составе Совета директоров отвечает за процесс обучения управлению?

Кто-то в составе Совета директоров должен взять на себя ответственность за разъяснение директорам их служебных обязанностей и за обеспечение выполнения процедуры оценки работы директоров. Является ли ответственным за процедуру оценки венчурный капиталист, CEO или независимый директор – не столь важно. Рабочая Группа рекомендует, как минимум, чтобы CEO инициировал на заседании Совета дискуссию для назначения ответственного лица. Поскольку в течение нормального жизненного цикла КФВК происходят существенные изменения в численности и составе Совета, не все процессы из описанных в этой публикации применимы к каждой КФВК, особенно на ранних стадиях их развития. На стр. 22-23 будет представлена таблица, в которой содержатся типичные варианты численности Совета директоров и его структура в соответствии с различными стадиями развития КФВК, а также приводятся типы корпоративного управления, которые

обычно должны рассматриваться для использования в течение этих стадий развития.

Надзор со стороны Комитета по аудиту неодинаков на разных стадиях развития

Применение прочных стандартов корпоративного управления по отношению к молодой развивающейся компании не заканчивается в зале заседаний Совета. С точки зрения соблюдения установленных требований самым необходимым комитетом Совета является Комитет по аудиту, и контролирующие обязанности Комитета непосредственно относятся к сфере оценки адекватности внутренних мер контроля в компании. Мы перечисляем важные вопросы о внутренних мерах контроля, применяющихся в компаниях на разных стадиях развития – и, таким образом, обладающих различной операционной сложностью – чтобы предложить подходящие уровни внутреннего контроля, согласующиеся с процессами управления и степенью зрелости каждой компании.

Меры внутреннего контроля на посевной/НИОКР стадии

Даже маленькая компания, которая не продает ни продукта, ни услуг, может действовать в следующих областях: осуществление покупок и трат, выплаты служащим, управление финансами, распоряжение фиксированными активами и акционерным капиталом, а также создание финансовой отчетности. Риски, связанные с учетом и составлением балансовых отчетов по денежным тратам, будут во многих случаях зависеть от объема и типа сделок. Совет должен установить пороговые значения для одобрения финансовых операций, а также утвердить уровни авторизации управляющих. Совет обычно достаточно хорошо осведомлен о финансовых операциях, таких как уровни затрат и т.п., которые служат эффективными показателями для осуществления мониторинга. Осведомленность о рисках потерь от мошенничества (в малых компаниях обычно имеет место разделение обязанностей) и понимание основных финансовых процессов компании, результаты надлежащего мониторинга которых помещаются в верхних графах обзора Совета по финансовым показателям, обычно снижают эти типичные риски.

Меры внутреннего контроля на ранней стадии коммерциализации

Переход от стадии разработки продукта к стадии получения прибыли – одна из самых трудных задач для молодых развивающихся компаний, потому что происходит смена приоритетов и на ведущие должности в Совет директоров приходят новые люди. Как правило, эти новые руководящие члены команды не переживали «родового» процесса в ходе реализации программы развития, что может вызывать напряженность у существующей команды. Когда модель работающего бизнеса создана, это является отправным моментом формирования политики бухгалтерской отчетности компании (например, установление, как факт продажи продукта или услуги будет воздействовать на учет доходов). В это время уместно оценить, какая бухгалтерская квалификация требуется и какая уже имеется. Бухгалтерский учет становится все более сложным, и малые организации в этой области имеют больше всего проблем. В крупных компаниях часто имеется такая должность, как «руководитель по бухучету» (Chief Accounting Officer, CAO). Это не рационально для малых компаний с ограниченными финансовыми ресурсами.

Совет в целом или, как минимум, Комитет по аудиту должны задать себе следующие вопросы:

- Каковы основные принципы учетной политики (и какая имеется литература на эту тему?)
- Какой опыт и квалификация имеются в нашей компании?
- Есть ли в нашей финансовой команде кто-нибудь достаточно квалифицированный, чтобы правильно оценить выводы по проведенному бухгалтерскому учету (или мы принимаем их «на веру», полагаясь на лицо, подготовившее финансовый отчет)?
- Если у нас нет необходимого нам специального опыта, можем ли мы обучить имеющийся у нас персонал, чтобы они отвечали за какие-то участки сложного процесса бухучета?
- Если мы собираемся создать финансовую команду (обычно количество людей возрастает, когда компания переходит от ранней стадии коммерциализации к стадии расширения), какие специальные навыки и опыт в сфере бухучета должны быть у тех, кого мы примем на работу?

- Какие у нас имеются способы идентификации новых моментов, связанных с бухучетом, и как мы будем определять, применимы ли они к данной компании?
- Как много проводится мероприятий по обучению финансового персонала, и достаточны ли они, чтобы поддерживать соответствующие уровни компетенции?
- Нужно ли нам привлекать специалистов «со стороны», чтобы пополнять имеющийся у нас пул опыта и навыков?

Конечно, это не одноразовое мероприятие, поскольку компетенции должны постоянно оцениваться в сопоставлении с изменениями в бизнесе и производственной деятельности. Но конструктивный диалог между управляющими и Советом директоров должен начаться здесь, поскольку требования к финансовой команде могут начать расти.

Меры внутреннего контроля на поздней стадии расширения

Когда скорость роста годового дохода начинает увеличиваться, компании стоит перейти к более формальной процедуре оценки рисков (связанной с рисками финансовой отчетности). Приступая к такой оценке, целесообразно обсудить следующие вопросы:

- Какие существуют важные процессы бухгалтерского учета?
- Какие области представляют наибольшие трудности с точки зрения бухучета?
- Где наивысший риск финансовых ошибок?

Когда управляющие подготавливают отчет, а Совет проверяет риски на уровне процессов и расчетов, нужно обратить внимание на следующие факторы:

- Важность финансовых отчетов.
- Полнота учета и отчетности.
- Характеристики бухучета (по каждой отдельной сделке и в установленном порядке, предварительные оценки и в индивидуальном порядке).
- Риск потерь от мошенничества, присущий расчетам или процессам.

- Объем работ.
- Волатильность.
- Прочие аспекты отчетности, связанные с расчетами или процессами.

Соответственно, оценкарискапотребуетсяболееглубокогомониторинга. При разработке соответствующей деятельности по мониторингу Комитет по аудиту и/или Совет должны учитывать такие вопросы, как известные слабые стороны, особенно любые подтвержденные значительные нехватки или существенные недостатки, и уровень зрелости всего процесса финансовой отчетности.

В ожидании выхода (IPO или поглощение)

Мы уже отмечали, что – собирается или нет частная компания выходить на публичный рынок – применение в ней стандартов учета и управления, которые типичны для публичных компаний, очень важно, потому что существует вероятность ее поглощения публичной компанией. Организация, где нет должного внутреннего контроля, может при продаже получить более низкую оценку, чем оценивалась бы компания, в которой имеется определенный контроль рисков и соблюдаются высокие стандарты управления.

Многие компании начинают мероприятия по достижению соответствия положениям закона SOX, как только они подходят к IPO, и часто это ведет к раннему достижению соответствия SOX. Деятельность по достижению соответствия SOX должна проводиться с учетом текущей оценки уровня рисков, предполагаемыми сроками и вероятностью выхода, а также типом выхода (IPO или поглощение). Действия по достижению соответствия SOX и вехи на этом пути могут варьироваться в зависимости от следующих факторов:

- Наличие процедуры оценки рисков и уровень толерантности к риску.
- Уровень зрелости выявленной процедуры.
- Уровень предполагаемого исправления ситуации, с учетом известных значительных нехваток и существенных недостатков.
- Уровень текущего контроля и мониторинга.

Вовлеченность/мониторинг Совета будет, вероятно, вытекать из согласованных действий по достижению соответствия SOX.

Состав Совета директоров

Нет никаких строгих правил относительно численности или состава Советов директоров КФВК, потому что Советы, являясь малыми группами, сильно зависят от входящих в их состав личностей, межличностных взаимоотношений и индивидуальных наборов навыков. Признавая, что в среднем период времени от создания новой КФВК до выхода составляет 6 лет (на время написания этой статьи), что является самым продолжительным периодом за последние 10 лет, Советы КФВК должны уделять особое внимание составу Совета, чтобы избежать дублирования обязанностей среди членов Совета. Хотя в задачу данной публикации не входит детальный разбор этого вопроса, КФВК должны стремиться составлять свои Советы так, чтобы у всех членов были различные сильные стороны (технические, операционные, финансовые, управленческие). Кроме того, умения венчурных капиталистов могут быть дополнены умениями независимых директоров (которые могут обладать опытом работы в отрасли отличающейся, но смежной, например, иметь сертификат бухгалтера, что необходимо для председателя Комитета по аудиту, и т.п.).

Роль наблюдателей Совета директоров

Некоторые инвесторы, в частности стратегические инвесторы на поздних раундах финансирования, могут оговорить право иметь представителя, который называется «наблюдатель Совета», который будет посещать заседания Совета и его комитетов и получать материалы, распространяемые среди директоров. У наблюдателя нет юридических прав директора. Важно, чтобы наблюдатель не имел права голоса в Совете и на него не распространялись фидуциарные обязанности директоров. Соответственно, такая роль наблюдателя должна быть зафиксирована в контракте между компанией и инвестором. Например, компания часто требует, чтобы (а) наблюдатель обращался со всей получаемой им информацией как с конфиденциальной и (б) его можно было бы удалить с заседания Совета (и не давать ему материалов), если имеет место конфликт интересов или если присутствие наблюдателя может плохо повлиять на привилегии «юрист–клиент» компании.

**Таблица. Численность и структура
Совета директоров по стадиям развития КФВК**

Стадия развития	Типичное количество директоров	Типичная структура Совета	Процессы управления
Посевная / Развитие продукта, технологии или услуг	3-4	Управляющие 1-2 Венчурные капиталисты 1-2 Независимые директора 0-1	<ul style="list-style-type: none"> • Как правило, осуществляются Советом в целом
Ранняя коммерциализация	4-5	Управляющие 1-2 Венчурные капиталисты 2-3 Независимые директора 1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Либо (а) официально назначить отдельных членов Совета, отвечающих за исполнение функций Комитета по аудиту и вознаграждениям для Совета в целом, либо (б) учредить официальные комитеты по аудиту и вознаграждениям • Директора, назначенные ответственными за (а) или (б), должны отвечать за введение в практику руководящих принципов корпоративного управления
Расширение поздней стадии	5-7	Управляющие 1-2 Венчурные капиталисты 2-3 Независимые директора 2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Учредить официальные комитеты по аудиту, назначению вознаграждений и управлению • Обсудить назначение на должность официального Председателя Совета • При необходимости, обсудить введение в практику принципов управления публичными компаниями
Выход (IPO или поглощение)	7+	Управляющие 1-2 Венчурные капиталисты 2-3 Независимые директора 2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Назначить на должность официального Председателя / Ведущего Директора (в процессе IPO)

Процедуры внутреннего контроля	Типичные процедуры контроля над работой управляющих
<ul style="list-style-type: none"> Знать и постоянно отслеживать риски, связанные с финансовой отчетностью и потерями от мошенничества Установить практику подписания пороговых уровней расходования кредитных средств и юридических соглашений 	<ul style="list-style-type: none"> Учредить процедуры финансовой отчетности и меры контроля, если это нужно
<ul style="list-style-type: none"> Проверить важнейшие методики бухучета и оценить компетентность финансовой команды Если была проведена аудиторская проверка, Комитет по аудиту или Совет в целом должны встретиться с аудиторскими на закрытом совещании 	<ul style="list-style-type: none"> Оценить потребности финансовой инфраструктуры в свете планируемого роста Внести корректировки в процедуры финансовой отчетности и меры контроля, если это необходимо
<ul style="list-style-type: none"> При необходимости рассмотреть возможность запрашивать и проверять дополнительные отчеты от управляющих по мерам внутреннего контроля При необходимости обсудить введение практики внутреннего контроля, применяющейся в публичных компаниях 	<ul style="list-style-type: none"> Оценить инфраструктуру и осуществить необходимые изменения, чтобы поддержать процесс расширения Обсудить высокоуровневое планирование Раздела 404 SOX
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотреть возможность более формального обсуждения и/или анализа рисков финансовой отчетности 	<ul style="list-style-type: none"> Начать планирование в соответствии с Разделом 404 SOX и очертить комплекс действий, необходимых для достижения соответствия

Роль консультантов компании

Директорá часто спрашивают, кого представляет консультант компании – инвесторов, основателей, Совет, управляющих или сотрудников? Консультант компании является представителем компании и играет важную роль в консультировании Совета по вопросам его юридической ответственности. Например, консультант компании часто помогает Совету в решении следующих задач:

- Освобождение от фидуциарных обязанностей (например, при акционерном финансировании и при выходах из инвестиции).
- Достижение соответствия с разного рода юридическими и регуляторными требованиями (например, в процедурах предоставления опционов).
- Разработка мер и внедрение в практику процедур корпоративного управления (например, прав и обязанностей комитетов по аудиту и компенсациям и кодексов поведения в бизнесе).
- Проведение консультаций для Совета по вопросам управления (например, вознаграждений CEO и смены управляющих).
- Составление документации по действиям Совета и комитетов (например, подготовка протоколов заседаний).



Что необходимо знать о правовых и деловых основах бизнеса до вступления в состав Совета директоров

Рекомендации Рабочей Группы

Каждый директор КФВК, прежде чем впервые принять участие в заседании Совета, должен получить, как минимум, следующую информацию:

- Определение сущности роли Советов директоров.
- Основные обязанности и сферы ответственности директоров частных компаний.
- Свод правовых требований к работе Совета.
- Общие характеристики:
 - эффективных директоров в составе Советов частных компаний;
 - неэффективных директоров в составе Советов частных компаний.

- Минимальные обязанности директоров КФВК:
 - всех директоров;
 - управляющих директоров;
 - независимых директоров;
 - директоров – венчурных капиталистов.

Как должна распространяться эта информация?

Рабочая Группа рекомендует, чтобы перед организацией первого заседания Совета директоров и в ситуации, когда в Совет входит новый директор, материал, изложенный на следующих страницах, распространялся бы среди ВСЕХ членов Совета и бегло обсуждался в начале заседания. Это займет не более 15 минут. Также рекомендуется проводить персональные начальные встречи с новыми директорами для ознакомления со своими обязанностями, с рабочим процессом и обстановкой в Совете.

Определение важнейших ролей Советов директоров

- Максимально увеличивать доходы для всех акционеров компании.
- Привлекать, нанимать и стараться удерживать талантливых членов управляющей команды и членов Совета директоров.
- Наставлять, давать задания и оценивать членов управляющей команды.
- Обеспечивать такой уровень понимания, видения перспектив бизнеса, знаний и опыта, который иным путем был бы недоступен для членов управляющей команды.
- Поддерживать финансовые, юридические и этические стандарты управления и наблюдать за их применением.

Основные обязанности и сферы ответственности директоров частных компаний

- Исполнение функций доверенного лица (фидуциарных) для всех акционеров.

- Наем на работу, оценка деятельности и увольнение CEO и одобрение отбора кандидатур на эту должность.
- Надзор за деятельностью компании / Разработка механизмов надзора.
- Проверка и одобрение основных целей компании и стратегии бизнеса.
- Выявление помех развитию компании и активное их преодоление.
- Выяснение недостатков в деятельности и выбор показателей для их измерений и реабилитации.
- Поиски способов сохранения и усиления состава Совета.
- Одобрение стимулов в виде акционерного капитала и назначение вознаграждений руководителям.
- Надзор за соблюдением регуляторных и юридических требований.

Свод правовых требований к Совету директоров

Обязанность проявлять заботу и внимание

От директора требуется действовать с такой заботой и вниманием, с какими стал бы действовать обычный благоразумный человек на той же должности и при тех же обстоятельствах.

От директоров требуется:

- Получать информацию, которая, по их мнению, обоснованно необходима для принятия решения.
- Проводить надлежащие исследования.
- Принимать решения обоснованно и добросовестно.

Обязанность соблюдать закон

От директора требуется действовать с максимальным учетом интересов корпорации, а не в интересах самого директора или третьей стороны.

Часто возникают ситуации, когда директор вступает в конфликт интересов:

- Когда директор или третья сторона имеет персональную финансовую заинтересованность в сделке с компанией (например, внутренний конфликт между венчурными капиталистами как директорами и как представителями интересов их фондов).
- Когда директор незаконно завладевает «корпоративной возможностью», которая должна принадлежать компании.
- Когда директор служит в качестве представителя сторонней корпорации, и цели этой сторонней корпорации находятся в конфликте с интересами компании.
- Когда директор отказывается от выполнения своих обязанностей по надзору или не проявляет добросовестности в своих действиях.

Примеры недобросовестных действий директора:

- Сознательно или по беспечности не уделяет достаточного времени своим обязанностям.
- Игнорирует известные риски.
- Не может осуществлять надзор на постоянной основе.

Неспособность работать добросовестно может вызвать серьезные негативные последствия для директора, такие как привлечение к персональной ответственности за нарушение обязанности проявлять заботу и внимание или потеря финансовой компенсации по условиям договоров об освобождении от ответственности или страхования.

Обычно в государственном корпоративном праве предусмотрены меры, направленные против сделок с заинтересованностью и присвоения «корпоративных возможностей», такие как требование полного раскрытия и утверждение на должность не заинтересованных в совершении сделки директоров.

Конфиденциальность и раскрытие

Обязанность соблюдать конфиденциальность. Частный случай обязанности соблюдать закон. Требуется от директора сохранения конфиденциальности непубличной информации о компании.

Обязанность делать раскрытия. Требуется, чтобы директор, в соответствии с обязанностями проявлять заботу и внимание и соблюдать закон, предпринимал разумные действия по обеспечению передачи компанией своим акционерам всей существенной информации, относящейся к делу, для которого необходимы действия акционера.

Презумпция добросовестности директоров при принятии решений

Основана на допущении, что при принятии деловых решений директора компании действовали на основе достаточной информации, добросовестно и искренне веря в то, что эти действия совершались в наилучших интересах компании.

Правило презумпции добросовестности помогает защитить директора от персональной ответственности за плохие, как кем-то утверждается, деловые решения. По существу, обязанности доказывания переносятся на подавшее претензию лицо, утверждающее, что директор не исполнил свои фидуциарные обязанности. Защита под этой презумпцией теряется, если директора, участвовавшие в принятии решения, являлись заинтересованными лицами, не проводили необходимого исследования перед тем, как принять решение, или не сумели организовать адекватные меры надзора.

Общие характеристики эффективных Советов директоров частных компаний и директоров в их составе

- Наличие ясного и взаимного понимания ожиданий между директорами и CEO.
- Осуществление ежегодных формальных оценок деятельности CEO.
- Практика проведения рабочих совещаний между не участвующими в управлении членами Совета.
- Наличие директоров, которые работают в команде и делают важный практический вклад в компанию.
- Приветствуются открытые и честные взаимоотношения.
- Расхождения во мнениях улаживаются конструктивно и быстро.
- Деятельность отдельного директора понятна остальным директорам.

- Постоянное ознакомление директоров с современными передовыми методами работы.
- Директора знают и понимают свои обязанности.
- Директора знают, когда им нужно присутствовать на заседании Совета, знакомы с отраслью и понимают место в ней компании.
- Директора не «атакуют» CEO или других членов Совета, когда те отвечают на их вопросы.
 - Хотя в обязанности Совета и входит предъявление требований к CEO и управляющей команде, необходимо подходить к этому с осторожностью, проявлять уважение и избегать проявлений личной неприязни.
 - Нельзя подрывать авторитет CEO перед лицом его команды, даже во время переходного периода в компании.
- Директора доступны для свободного и непринужденного общения за пределами зала заседаний Совета.
- Если это уместно, директор может высказать свою собственную точку зрения, как отдельный член группы.

Общие характеристики неэффективных Советов директоров частных компаний и директоров в их составе

- Общениа не получается – ни во время, ни вне заседаний.
- Невозможность прийти к согласию – ни в действиях, ни в принятии решений.
- Неумение примирять разные точки зрения.
- Нежелание разбираться в существующих конфликтах.
- Регулярное проведение чрезмерно продолжительных заседаний Совета (более трех часов, не занимаясь при этом стратегическим планированием или другими особо сложными вопросами).
- Во время заседаний Совета практикуется использование карманных компьютеров и ноутбуков для целей, не относящихся к работе Совета.

- Директора считают необходимым для себя высказаться и быть услышанными, независимо от того, являются ли их замечания уместными и эффективными или не являются.
- «Отключаются» от работы, так как больше не ощущают, что к их мнению прислушиваются – так может случиться при расхождениях по вопросам стратегии.
- Не удастся улаживать разногласия быстро и конструктивно.
- Не удастся добиться регулярного присутствия всех директоров на заседаниях Совета.
- Несовместимые между собой высказывания: на заседании – одно, а после заседания – другое (пассивно-агрессивное поведение).
- Уступки ведущим инвесторам, которые препятствуют конструктивной дискуссии с остальными членами Совета.
 - Малые фирмы в особенности боятся перечить доминирующему инвестору из опасений не попасть в будущие сделки. Им следует все же высказаться и независимо выразить свое мнение.

Минимальные обязанности директоров КФВК

От всех директоров требуется:

- Посещать все заседания Совета директоров (за исключением неожиданных чрезвычайных ситуаций).
 - Надлежащее число заседаний Совета должно быть согласовано при личной встрече.
- К заседаниям или совещаниям Совета нужно готовиться заранее.
- Поддерживать открытое общение с Советом не только на заседаниях Совета, но и везде, где необходимо распространить нужную информацию.
- Общаться друг с другом открыто и честно.
- Открыто обсуждать пункты, по которым существуют разногласия, вместо того чтобы их замалчивать.

- Быть доступными для неофициальных консультаций с управляющими и членами Совета вне рамок запланированного расписания заседаний Совета.

Минимальные обязанности управляющих директоров в составе Совета

- Поддерживать открытое общение с Советом не только на заседаниях Совета, но и везде, где необходимо распространить нужную информацию.
- Предоставлять адекватную своевременную информацию, необходимую Совету для выполнения его обязанностей.
 - Время предоставления материалов для членов Совета должно быть совместно согласовано.
- Подготавливать материалы для Совета, чтобы сделать возможным проведение углубленных дискуссий по требуемым темам.
- Положительно реагировать на помощь Совета.
- Сообщать и хорошие, и плохие новости в кратчайшие сроки и в прямой и уравновешенной манере.
- Общаться с рядовыми директорами в промежутках между заседаниями Совета, чтобы:
 - активно использовать ноу-хау директоров, их контакты и способность оказывать помощь, чтобы продвигать бизнес компании;
 - избегать сюрпризов на заседаниях Совета.

Минимальные обязанности независимых директоров в составе Совета

- Работать в команде со своими коллегами по Совету директоров.
- Исполнять для CEO функции внимательного слушателя и критика (sounding board), а иногда и наставника.
- Обеспечивать независимую точку зрения и конструктивный вклад.

- Председательствовать или участвовать на заседаниях комитетов Совета, на которых требуется участие независимых директоров.
- Играть роль посредников между управляющими директорами и инвесторами-директорами в случае возникновения конфликтов интересов в переговорах по финансовым вопросам и в других случаях, а также служить в качестве незаинтересованных директоров при решении этих проблем.

Минимальные обязанности венчурных капиталистов-директоров в составе Совета

- Понимать конкурентную позицию компании и постоянно находиться в курсе событий в соответствующем секторе промышленности.
- Помогать компаниям вне заседаний Совета успешно развивать продажу продукции или закрывать те или иные направления бизнеса.
- Исполнять для CEO функции внимательного слушателя и критика (sounding board), а иногда и наставника.
- Активно делиться с коллегами по Совету своим опытом работы с портфельными компаниями.
- Быть доступными для неофициальных консультаций с управляющими и членами Совета вне рамок запланированного расписания заседаний Совета.
- Играть ведущую роль в финансировании компании.
- Вкладывать свои знания и опыт в осуществление успешных выходов.
- Понимать различия между своими обязанностями как директоров и своей ролью в отдельном фонде.
- Приглашать директоров, не являющихся венчурными капиталистами, и уважать их вклад, даже когда эти невенчурные директора владеют относительно малой долей собственности по сравнению с их собственной.



Как оценить ваше собственное участие в Совете директоров

Список вопросов, которые раз в году должен задать себе каждый директор, касающиеся того, полностью ли он выполнил свои обязательства по работе в составе Совета

В качестве наилучшего образа действий Рабочая Группа рекомендует, чтобы Совет директоров обсудил возможность проведения ежегодной самооценки отдельных директоров, во время которой директора будут просматривать опросник по самооценке, приведенный ниже, и задавать себе вопросы, которые они рассмотрели на своем первом заседании Совета.

Подобная самооценка должна официально выходить на повестку дня раз в году. Кроме того, каждый директор должен ответить на один вопрос общего характера:

Оправдал ли я минимальные ожидания от меня, как директора этой компании?

Модель самооценки

Делали ли вы в прошлом году следующее?

- Посещали каждое заседание Совета.
- Всегда заранее читали материалы перед заседанием.
- При необходимости советовались с CEO перед заседанием, чтобы убедиться в том, что вам известны основные темы повестки дня и та помощь, которая ожидается лично от вас и от Совета в целом.
- Работали с компанией вне деятельности Совета над любыми проектами и вошли в контакт с управляющей командой и другими основными участниками.
- Поддерживали связь с коллегами-директорами, действуя в направлении согласования интересов.
- Внесли положительный вклад или по крайней мере пытались принести пользу этой компании.
- Установили и поддерживали должный уровень надзора.
- Были внимательными в течение заседания Совета и ограничивали использование персональных компьютеров лишь временем плановых перерывов.
- Ясно распознавали (и обсуждали с коллегами) любые возникающие потенциальные конфликты интересов.



Как проводить ежегодную оценку эффективности работы CEO

В параграфе «Общие характеристики эффективных Советов частных компаний и директоров в их составе» мы отмечали, что Советам следует проводить формальную ежегодную оценку эффективности работы CEO. На это следует обратить особое внимание, поскольку отдельные примеры в венчурной индустрии свидетельствуют о том, что CEO являются наименее проверяемыми сотрудниками в типичных КФВК.

Трудно представить себе, что Совет КФВК поддержал бы идею о том, что CEO должен заниматься корректировкой зарплат работников или предоставлять им новые опционы до того, как проверит эффективность работы каждого из них. Отчего же Совет должен придерживаться более низких стандартов, когда дело доходит до проверки эффективности самого CEO? Важность наличия отработанной процедуры проверки Советом работы CEO трудно переоценить. Введение в действие такой процедуры создает эффективный механизм поддержки должного регулирования взаимных ожиданий между Советом и CEO.

Процедура ежегодной проверки CEO не должна быть слишком громоздкой и не должна ассоциироваться с изменениями вознаграждений CEO. Ее следует расценивать как хорошую возможность убедиться, что CEO и Совет работают заодно, с уважением к текущим задачам и приоритетам бизнес-плана CEO. Было бы особенно полезно сочетать проверку CEO со стороны Совета с проверкой CEO со стороны всех его непосредственных подчиненных.

Вот некоторые рекомендации по проведению этой процедуры

- Создать простой, короткий письменный опросник для использования его директорами и непосредственными подчиненными CEO.
- Отобрать проверяющих лиц:
 - назначить одного из числа не участвующих в управлении директоров для распространения опросника среди всех других неуправляющих директоров;
 - назначить или внешнего консультанта, или начальника по кадрам для осуществления тех же функций среди непосредственных подчиненных CEO.
- Проверяющий от Совета должен свести опросники директоров в единый документ, который должен представлять единодушное мнение директоров.
- Назначенный директор должен координировать свои действия с консультантом или начальником по кадрам, осуществляющим опрос среди подчиненных, и получить от него письменный краткий обзор, где будут просуммированы комментарии от непосредственных подчиненных CEO.
- Замечания от подчиненных и директоров останутся анонимными, но НЕ конфиденциальными. Например, можно написать в отчете, что один сотрудник утверждает, что CEO неудовлетворительно сделал что-то, но большинство с этим не согласилось.

- Назначенный директор будет сравнивать два отчета и объединять их в окончательный отчет для Совета (который потом будет передан CEO), и в нем будет отражено как общее мнение команды, так и мнение членов Совета.
- Группа директоров – обычно это будет назначенный директор и кто-то еще – должны встретиться с CEO и устно передать ему содержание отчета, обсудить с ним выводы, и в конце устного обсуждения предоставить ему письменную копию отчета, подписанную всеми членами Совета.



Как проводить ежегодную партнерскую проверку Совета директоров

Рабочая Группа рекомендует также, чтобы Совет рассмотрел возможность проведения партнерской проверки. Хотя венчурные капиталисты обычно занимают свои места в Советах директоров частных компаний согласно контракту или по условиям устава, это не освобождает их от обязанности являться эффективными директорами. Партнерская проверка может вывести на первый план вопросы, открыто обсудить которые при непосредственной беседе директорам трудно – такие как вклад в общее дело, общение, доступность, обязательства, профессионализм и вежливость – и это может значительно улучшить функционирование всего Совета.

В целом, Рабочая Группа пришла к заключению: чем более поздней является стадия развития компании, тем более высокой представляется необходимость проведения самооценок и партнерских проверок.

Предлагаемая логистика

Был разработан опросник, который должен заполняться каждым директором индивидуально и конфиденциально. Он должен быть передан конфиденциально каждым директором третьей стороне – либо внешнему консультанту компании, либо внешнему посреднику – для сбора комментариев и проверки.

На основе имеющегося опыта по проведению самооценки Совета мы рекомендуем, чтобы такая самооценка проводилась исключительно устно с внешним консультантом компании, выступающим в роли сборщика данных и составителя отчета для Совета. При помощи работы с внешним консультантом компании могут быть улажены вопросы конфиденциальности и возможности открыто выразить индивидуальные мнения.

Ответы на настоящий опросник могут быть даны в течение 15 минут, с учетом любых дополнительных комментариев, влияющих на продолжительность отдельной беседы. Включая дополнительное время, которое потребуется для работы с консультантом, в целом вся процедура займет менее трех часов. Это предполагает 20-минутный разговор с пятью директорами, и какое-то дополнительное время понадобится, чтобы выработать согласованное аналитическое видение перед тем, как представить Совету краткий устный отчет. С любыми созданными письменными материалами следует поступать в соответствии с политикой компании по обращению с документами. Внешний консультант должен представить результаты партнерской проверки устно Совету после соответствующего решения официального заседания Совета.

Проведение ежегодной самооценки Совета устанавливает процедуру для сообщения о несогласиях или расхождениях, о которых директора, возможно, не решились бы сообщить открыто. Если вы сочтете, что это подходящий «предохранительный клапан» и инструмент достижения консенсуса, то процесс создания этого отчета окажет положительное влияние на Совет.

Если вы проанализируете каждый вопрос в приведенном ниже опроснике, то вы увидите, что в нем нет спорных или трудных вопросов – тем не менее, в совокупности, смысл ответов и любые дополнительные комментарии могут помочь Совету оценить, действует ли он в общей гармонии или существуют проблемы, скрытые под поверхностью, которые могут вызвать напряжение в самый неподходящий момент – например, когда компания должна рассмотреть предложение о поглощении или принять решения о новом раунде финансирования.

Опросник для групповой проверки эффективности работы Советов директоров

(Название компании)

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Информация, не подлежащая разглашению

Представленный ниже инструмент оценки создан, чтобы узнать ваше мнение относительно эффективности работы Совета директоров как группы. Он призван служить повышению эффективности Совета в целом.

Оцените, пожалуйста, в какой степени каждое из следующих утверждений верно в отношении Совета директоров данной компании, используя систему присуждения баллов и добавляя ваши комментарии, если понадобится, в крайнюю правую колонку.

- 1 – полностью неверно
- 2 – в основном неверно
- 3 – в основном верно
- 4 – безусловно верно
- НД – нет данных

Оцениваемые параметры	Баллы	Комментарии/план действий по повышению эффективности
РАЗДЕЛ 1: Структура и состав Совета		
1. Размер Совета. Сегодняшний размер Совета [___ членов] является оптимальным	1 2 3 4	
2. Комитеты Совета. Совет имеет число официальных комитетов, соответствующее данной стадии развития компании	1 2 3 4	
3. Состав Совета. В совете представлен хорошо сбалансированный и достаточно обширный набор биографий, рабочего опыта, навыков и компетенций в областях, важных для успеха компании на ее существующем рынке и сегодняшней стадии развития	1 2 3 4	
4. Эффективность работы директоров. Независимые директора вносят адекватный вклад в работу Совета	1 2 3 4	
5. Эффективность работы директоров. Директора-венчурные капиталисты вносят адекватный вклад в работу Совета	1 2 3 4	
6. Эффективность работы директоров. Директора-управляющие вносят адекватный вклад в работу Совета	1 2 3 4	
7. Осведомленность о делах компании. Совет должным образом ознакомлен с компанией, ее рынками (включая конкурентную обстановку), ее стратегиями и бизнес-планами и проявляет это знание ключевых моментов на протяжении всего года	1 2 3 4	

РАЗДЕЛ 2: Обстановка и контакты в рамках Совета		
8. Контакты между CEO и Советом. Члены Совета, индивидуально и неофициально, регулярно контактируют с CEO перед заседаниями Совета, чтобы заранее знать вопросы, которые будут обсуждаться на заседании	1 2 3 4	
9. Контакты между директорами. Члены Совета неофициально общаются и хорошо знают позиции друг друга по вопросам, затрагивающим интересы компании	1 2 3 4	
10. Эффективность в целом. Совет осознает и совместно рассматривает важные темы и своевременно принимает по ним соответствующие решения	1 2 3 4	
11. Инициативы Совета. Члены Совета задают острые вопросы, что необходимо для вскрытия серьезных проблем	1 2 3 4	
12. Поддержка управляющих со стороны Совета. Совет достаточно уравновешен в критике и поддержке управляющей команды	1 2 3 4	
13. Беспристрастность Совета. Совет поощряет создание среды, которая способствует непредубежденному открытому общению	1 2 3 4	
14. Коллегиальность Совета. Совет и управляющая команда работают вместе над созданием атмосферы, в которой принимаются конструктивные решения и где с уважением относятся к мнению других	1 2 3 4	
15. Отношения внутри Совета. Отношения между членами Совета основаны на взаимном доверии и уважении	1 2 3 4	

Оцениваемые параметры	Баллы	Комментарии/план действий по повышению эффективности
РАЗДЕЛ 3. Информация для Совета		
16. Точность информации. Предоставляемая в Совет управляющими и внешними консультантами информация точна и надежна	1 2 3 4	
17. Существенность презентаций. Презентации на заседаниях Совета должным образом сосредоточены на основных вопросах, рассматриваемых на заседаниях	1 2 3 4	
18. Доступность презентаций. Презентации на заседаниях Совета точно соответствуют рассматриваемым вопросам и не содержат не относящихся к ним сведений и аналитических данных	1 2 3 4	
19. Своевременность информации. Информация поступает между заседаниями Совета своевременно, что позволяет участникам полностью подготовиться к обсуждениям	1 2 3 4	
20. Доступ к управляющим. Члены Совета имеют соответствующий доступ к старшим управляющим компании	1 2 3 4	
21. Запросы директора. Запросы информации от управляющих со стороны директора являются обоснованными по объему и по времени, и на них поступают соответствующие ответы	1 2 3 4	

РАЗДЕЛ 4: Заседания Совета		
22. Программа работы заседаний Совета. Совет уделит достаточно внимания разработке программы работы, и при этом были соблюдены должные приоритеты	1 2 3 4	
23. Время, выделенное для заседаний Совета. Для заседаний Совета выделяется время, достаточное, чтобы полностью обсудить все важные вопросы	1 2 3 4	
24. Количество заседаний. Ежегодно проводится достаточное количество заседаний Совета, должным образом распределенных во времени	1 2 3 4	
25. Проведение заседаний Совета. Способ проведения заседаний обеспечивает эффективное использование отведенного времени и упорядочивание материала	1 2 3 4	
26. Закрытые совещания. Внешним директорам предоставляется возможность и достаточное время для проведения независимых встреч в течение времени, отведенного для официального заседания Совета	1 2 3 4	

Оцените, пожалуйста, один последний вопрос, относящийся к самой процедуре, и ответьте на него:

ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

27. Делаем ли мы хорошую работу, оценивая и улучшая эффективность Совета при помощи этой процедуры самооценки?

Да / Нет

Если «нет», то объясните причину такого ответа и изложите, как, по вашему мнению, можно улучшить эту процедуру?





Руководитель проекта	Альбина Никконен
Эксперт-консультант	Валентин Левицкий
Компьютерный дизайн	Павел Ломакин
Переводчик и редактор	Наталья Жуковская

Руководство по основным обязанностям советов директоров компаний, финансируемых венчурным капиталом
– Иркутск, 2012. – 48 с.

© Российская Ассоциация
Венчурного Инвестирования (РАВИ), 2012



**РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ
ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ (РАВИ)**

Адрес: Россия, 194156, Санкт-Петербург,
пр. Энгельса, д.27, корп. 12В, офис 208
Тел.: +7 812 326 61 80; Факс: +7 812 326 61 91
e-mail: rvca@rvca.ru website: www.rvca.ru

«Руководство по основным обязанностям советов директоров компаний, финансируемых венчурным капиталом» посвящено решающей роли корпоративного управления в повышении эффективности Советов директоров портфельных компаний. В этом исследовании рассматриваются самые существенные вопросы, связанные с повышением эффективности работы Советов, и даются руководящие указания для всех директоров компаний, получивших венчурные инвестиции. Оно также является средством для ознакомления всех основных сотрудников портфельных компаний – управляющих, инвесторов и служащих – с тем, как правильно должно быть организовано корпоративное управление Советом в контексте молодых развивающихся частных компаний.