



**Петров И.О.**  
Корпоративный секретарь  
ОАО АФК «Система»

## ВЫЕЗДНОЕ ЗАСЕДАНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Эффективность принятия советом директоров важнейших решений, касающихся деятельности компании, во многом зависит от качества подготовки и проведения заседания данного органа управления, а также от того, какие стандарты корпоративного управления в компании при этом используются. Для компании, осуществляющей свою деятельность в различных регионах нашей страны, а также за рубежом, важной становится степень вовлеченности совета директоров в рассмотрение вопросов развития бизнеса подразделений, расположенных в другом регионе или даже другой стране. Проведение выездного заседания совета директоров в таком регионе является действенным инструментом привлечения внимания к стратегии развития данного подразделения. Проведение выездных заседаний часто становится тем толчком, который дает старт новым проектам, оживляет текущую деятельность подразделения / портфельной компании и повышает стоимость корпорации в целом.

Так как бизнес-активность АФК «Система» достаточно широка, в том числе в географическом плане, и охватывает как всю территорию России и СНГ, так и ряд стран дальнего зарубежья, хорошо зарекомендовала себя практика проведения выездных заседаний Совета директоров. Цель, которую преследует корпорация, организовав подобное мероприятие, это наиболее комплексное и подробное рассмотрение вопросов повестки дня, имеющих отношение к данному региону, что позволяет наилучшим образом проанализировать имеющиеся аспекты и принять решение по вариантам развития активов. При этом члены высшего руководства имеют отличную возможность для непосредственного знакомства с состоянием активов, расположенных в данном регионе (стране), для проведения переговоров с потенциальными партнерами по бизнесу, с инвесторами и т. д.

Несомненно, подготовка выездного заседания совета директоров отличается от проведения заседания в обычной, привычной для всех участников форме. В данном случае главное — не упустить те возможно-

сти, которые предоставляются участникам выездного заседания. Это и знакомство с бизнесом компании, и встречи с партнерами, инвесторами, и принятие решений по вопросам, связанным с развитием активов, расположен-

ных на данной территории. При этом не стоит упускать из вида и организационные моменты, связанные с эффективным обеспечением проведения заседания (логистика, проживание, докладчики, техника, перевод, визы и т. д.).

## Выбор места проведения

Выбор места проведения выездного заседания является ключевым моментом, определяющим все наполнение заседания. От этого зависят и набор вопросов в повестке дня, и технические моменты организации заседания совета директоров, и финальный результат.

Безусловно, ключевым моментом при выборе места проведения заседания является присутствие в регионе бизнес-интересов компании, активов, потенциальных партнеров и инвесторов. Из опыта могу вспомнить проведение выездного заседания Совета директоров в Индии, приуроченного к открытию очередного телекоммуникационного округа МТС-Индия, в Великобритании, приуроченного ко дню инвестора (акции АФК «Система» обращаются, в том числе, на Лондонской бирже).

**Для выездного заседания совета директоров крайне важна программа, подготавливаемая для высшего руководства и остальных членов делегации. Эта программа определяет, какие**

**встречи будут проведены, какие предприятия осмотрены. В конечном итоге все это повлияет и на ход дискуссии, и на решения, которые будут приняты в ходе заседания. Также важным аспектом остается и рекреационная программа, которая может помочь лучше познакомиться с местными особенностями, традициями, культурой.**

Ключевую роль в этом вопросе должен играть ответственный за разработку такой программы. Как правило, это сотрудник службы корпоративных коммуникаций.

Программа мероприятия также зависит от общего количества участников заседания (члены совета директоров, члены правления, приглашенные, гости и т. д.). Для большинства руководства и некоторых членов делегации потребуются индивидуальная программа. Максимальное количество адресных встреч и визитов позволит наиболее полно воспользоваться возможностями выездного заседания совета директоров для продвижения интересов компании.

## Подготовка материалов и повестки дня

Материалы к выездному заседанию совета директоров в принципе готовятся по такому же высокому стандарту, который применяется для подготовки обычных заседаний совета директоров. Повестка дня при этом, конечно, должна содержать вопросы, касающиеся бизнеса компании в данном регионе. Как правило, за счет эффекта новой обстановки повестка дня будет немного более расширенной, чем повестка дня обычного заседания совета директоров. Стоит предусмотреть включение в повестку дня вопросов, представляемых

местными спикерами, которые могут предоставить информацию об имеющихся возможностях для развития бизнеса в данном регионе, о потенциальных партнерствах.

В любом случае следует более тщательно работать с докладчиками. Каждый докладчик должен понимать, какие решения он ожидает по результатам рассмотрения вопроса повестки дня. В связи с тем, что место проведения совета директоров незнакомое, необходима полная ясность с точки

зрения места, даты и времени начала заседания.

Для выездного заседания совета директоров характерна более тщательная подготовка ма-

### Организация самого заседания

Технически организация выездного заседания совета директоров, конечно, представляет более сложную задачу, чем регулярное заседание. Необходимо организовать мероприятие в незнакомой обстановке с тем же уровнем качества, что и обычное заседание. При этом создать атмосферу надежности и предсказуемости для свободного обсуждения вопросов и принятия решений.

Для начала следует назначить координатора работы по подготовке и проведению заседания, который, как правило, является сотрудником аппарата совета директоров. Также необходимо назначить представителя компании по организационным и финансовым вопросам на месте проведения данного мероприятия.

**В ходе подготовки заседания необходимо будет решить вопросы визового обеспечения, логистики, бронирования гостиниц, местного технического и обслуживающего персонала, перевода, финансирования мероприятия. Для этих целей требуется назначить партнера в стране либо городе проведения выездного заседания совета директоров, который должен обеспечить решение большинства бытовых вопросов на месте.**

Для решения вопросов визового обеспечения, логистики и финансирования нужно выпустить приказ президента общества о проведении выездного заседания, в котором будут описаны пути и параметры решения этих вопросов, состав ответственных исполнителей, при необходимости — объем и источники финансирования.

После того как организационные моменты соблюдены, определяются требования к го-

териалов. Материалы должны быть готовы заранее и быть связаны с местом проведения заседания. Рекомендуется проведение дополнительных совещаний по подготовке к заседанию совета директоров.

стинице, транспорту и залу заседаний совета директоров. Данные требования передаются партнеру в стране либо городе проведения заседания для реализации (не забудьте проконтролировать, как идет подготовка к заседанию). Необходимо получить схему размещения в гостинице, распределение автомобилей, схему зала проведения заседания, а также сведения о фирме, привлекаемой к техническому обеспечению заседания совета директоров. Проконтролируйте подписание соглашения с ней и определите контактное лицо по работе с данной фирмой.

Для обеспечения заседания и деловых встреч требуется перевод. Лучше привлечь собственных переводчиков, но можно воспользоваться и местными специалистами.

После заседания обязательно решите вопрос уничтожения материалов (копий презентаций и т. д.). Это необходимо для обеспечения сохранности коммерческой тайны и инсайдерской информации.

Таким образом, выездное заседание совета директоров является действенным инструментом для придания стимула к развитию региональных подразделений / портфельных компаний. Организация выездного заседания может способствовать новым бизнес-контактам и развитию существующих партнерских отношений. При этом технически подготовка такого заседания является достаточно сложной комплексной задачей, и решение о его проведении стоит принимать осмысленно, с пониманием тех целей, которые преследует компания.