

ИИ-ретроспектива симуляции заседания Совета директоров

Дата: 05.09.2025

Организатор: Деловой клуб «Board Point» / Платформа
«Корпоративное управление и климатическая инициатива» - CGCI

Уважаемые участники и наблюдатели, перед вами краткий анализ прошедшей симуляции заседания СД в рамках мероприятия «Board Games».

Анализ выполнен с применением инструментов искусственного интеллекта на базе **больших языковых моделей (LLM)**, включая **ChatGPT**. Модель использовалась для извлечения аргументов, кластеризации тем и суммаризации. Персоналии анонимизированы.

Искусственный интеллект даёт возможность собрать **приборную панель Председателя**: метрики участия и вовлеченности ЧСД, тепловую карту повестки, скорость продвижения к решению, перегрев тем, дефицит данных, развилки решения, Делает видимыми коалиции, точки согласия/разногласия, рычаги компромисса.

Это позволяет вовремя менять фокус, выравнивать дисциплину и доводить формулировки решений до исполнимости.

Анна Бамбурова
Председатель СД ряда частных компаний

0. Контекст

Совет прошёл по двум ключевым темам — инвестиции и дивиденды, удерживая процедуру и финализирував решения. Дальше — «уроки» и конкретные приёмы, которые можно сразу забрать в практику.

1. Что прошло хорошо

- **Процедурный каркас удержан:** кворум, утверждение повестки, правила голосования (простое большинство, при равенстве — решающий голос председателя), возможность альтернативных проектов решений. Это снизило градус конфликта и позволило честно «свести» альтернативы.
- **Тайм-менеджмент и модерация:** запрос на таймкипера, отсечение оффтопа («паркуем» блок про команду), переход к пакетной логике решений — всё это экономило время и удерживало фокус на повестке.
- **Смысловая рамка:** дискуссия шла не только про P&L, но и про кэш-позицию, технологические риски интеграции нового в старое, «психологическую фиксацию» после частичной модернизации. Это редкий случай, когда Совет вслух проговорил поведенческие риски управленческих решений.
- **Чистота протокола:** при воздержании запрошено «особое мнение»; в итоговом блоке решения сформулированы чётко и увязаны с бюджетным циклом.

2. Где можно было пойти по-другому — без потери легитимности

- Встроить «ворота» (stage-gates) в CAPEX по роботизированному комплексу: привязать транши к вехам (контрактация, поставка, пуск-наладка, выход на % мощности), а не только к календарю. Это усилило бы контроль исполнения при сохранении принятого курса.
- Развести safety-capex и «эффективную» модернизацию: безопасности — отдельную минимальную квоту (например, 3–5 млрд) вне спора «ноль или десять», с прозрачным перечнем объектов и сроков. Тема безопасности звучала, но осталась внутри общего пакета модернизации.
- Формализовать «дивиденды при условии»: payout subject to cash — утвердить формулу («выплата при положительном свободном кэш-потоке $\geq X$ и $NetDebt/EBITDA \leq Y$ »), а не в общем «посмотрим по ДДС». И комитету по аудиту сразу дать задачу на стресс-тест кэша (запасы/НЗП/кредиторка).
- Запросить быструю внешнюю тех-экспертизу «старых цехов»: подтвердить/опровергнуть тезис о низкой реализуемости модернизации (многоуровневые здания, ограничения площадок). Это 1–2 недели и небольшие деньги, зато снимает часть конфликтогенов на следующий круг.
- Сценарная матрица «мостика» до эффекта: эффект от робозавода фактически пойдёт с 2028 года; полезно было бы заранее зафиксировать

сценарии «до-мостика» (поддерживающие меры, консолидация площадок, аутсорсинг, приоритеты портфеля) и соответствующие KPI.

3. Процедурные наблюдения

- **Корпоративный секретарь:** его отсутствие усложнило протоколирование альтернатив и формулировок. На будущее — обязательно.

4. Смысловые выводы «возьми на заметку»

- Не смешивайте «безопасность» и «эффективность»: даже при «модернизации 0» safety-минимум должен жить отдельной строкой с жёсткими дедлайнами.
- В большой индустрии главное — кэш, а не только процентаж payout. Пара строк формулы payout-conditioned уберёжет от «бумажной прибыли — реального дефицита».
- Психология — такой же фактор, как NPV: после частичной модернизации возникает «эффект оправдания вложений». Решается заранее прописанным «stop-rule».
- Робозавод — не волшебная палочка: его эффект в P&L и кэше с лагом. Нужен «мостик» на 2026–2027 с понятными KPI и ответственными.
- Конфликт акционеров — не повод для «плохой физики» решений: фиксируйте баланс интересов в метриках (рост стоимости/капиталоёмкость/риск), а не в эмоциях.

5. что решили не до конца

- Дивиденды без формулы. Обсуждаливилку и альтернативы, но не зафиксировали payout “subject to cash” с метриками (например, $FCF \geq X$, $NetDebt/EBITDA \leq Y$). Итог — ориентир есть, а «условия стоп/го» не прописаны.
- Инвестпрограмма без «ворот». Звучала идея фазировать и заложить минимальный пакет на модернизацию (5 млрд) — как safety-буфер, — но stage-gates и пороги ввода траншей в решение не внесли.
- Safety-sarrex смешали с текущей эксплуатацией. Безопасность фактически оставили «на цеховых закладках» (орех), не оформив отдельный обязательный sarrex-трек с объектами и сроками.
- Источник финансирования без ковенантов. Консенсус: длинный долг сейчас нереален из-за залогов, но текстом не закрепили запрет/лимит на рост

чистого долга и «квази-долга» (факторинг и пр.). Предложение зафиксировать ограничения прозвучало, но в резолюцию не попало.

- Внешняя техэкспертиза — как опция, а не как поручение. Идея нанять внешнюю техкомпетенцию прозвучала дважды, но её не превратили в конкретный мандат (сроки/объём/ответственные).

6. уровень вовлеченности

Коротко: в обсуждении работали почти все, но плотность участия была неравномерной. Ниже — оценка по ролям (без персоналий), с примерами из стенограммы.

- Председатель СД — «двигатель» процесса: открыла заседание, задала правила голосования и формат альтернативных решений, корректно оформила воздержание через «особое мнение», держала тайминг и переходы между вопросами. Это максимальная вовлечённость по процедуре и фасилитации.
- Комитет по стратегии и «производственный» блок — активные носители позиции по CAPEX: подробно аргументировали роботизацию (решение дефицита квалифицированного труда, эффект по мощности) и технологические риски модернизации старых площадок. По сути, они вели смысловую ось дискуссии.
- Комитет по аудиту — точечные, но значимые включения: сместили оптику с P&L на денежный поток, предложили «дивиденды при условии» (кованты и триггеры по кэш), помогли сбалансировать вилку 25–55% до ориентирных 50%. По смысловой глубине — сильно; по частоте реплик — умеренно.
- Комитет по кадрам и вознаграждениям — присутствие в повестке отмечено, но в стенограмме — скорее процедурные упоминания «между заседаниями обсуждали», без развернутой позиции в основном споре. Вовлечённость в этот конкретный раунд — эпизодическая.

Документ носит аналитический характер, не содержит инсайдерской информации .