

# СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ: ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ И ТЕНДЕНЦИИ 2014 ГОДА

Елена Дубовицкая, Наталья Наумова, Анна Узорникова<sup>1</sup>

(1)

Настоящая глава посвящена обзору практики российских советов директоров, ключевым тенденциям в их деятельности и основным вызовам, с которыми они сегодня сталкиваются. Авторы ставят задачу выяснить, к чему должны стремиться советы директоров в условиях принятия нового стандарта — Кодекса корпоративного управления, а также высокодинамичной глобальной среды, характеризующейся развитием мегатенденций, накладывающих отпечаток на все сферы деятельности компаний и определяющих условия ведения бизнеса.

В главе использованы результаты опроса членов советов директоров российских компаний, проведенного PricewaterhouseCoopers в 2014 году<sup>2</sup>. По мнению участников исследования, мегатенденции оказывают существенное влияние на деятельность их компаний.

---

<sup>1</sup> Дубовицкая Елена, кандидат экономических наук, директор, услуги в области корпоративного управления; Наумова Наталья, младший менеджер; Узорникова Анна, партнер, PricewaterhouseCoopers.

<sup>2</sup> Мегатенденции на повестке дня. Опрос членов советов директоров российских компаний М., PWC. 2014.

В первую очередь речь идет о технологических прорывах и перераспределении сил в глобальной экономике. Оценивая риски и возможности, респонденты считают, что советы директоров должны уделять больше времени и внимания анализу актуальных мегатенденций и их возможному влиянию на стратегию компаний.

Для советов директоров сохраняют свою актуальность вопросы контроля над менеджментом компаний и его вознаграждения, поскольку в современных условиях критически важно обеспечить планирование преемственности и приведение методов мотивации руководящего персонала в соответствие со стратегическими целями и показателями долгосрочной результативности бизнеса.

(2)

В настоящее время в деятельности советов директоров российских компаний наблюдаются следующие основные тенденции:

- работа в составе совета и его комитетов требует все большего количества времени;
- директора стремятся к тому, чтобы заседания носили менее формальный характер и обеспечивали возможность открытого обсуждения;
- при оценке эффективности советов директоров акценты все больше смещаются от формы к содержанию;
- советы продолжают испытывать нехватку директоров, обладающих требуемыми знаниями и опытом;
- работа в совете директоров представляет собой не столько способ зарабатывания денег, сколько поиск интересной и динамичной среды для самореализации и развития, которая неизбежно формируется в контексте влияния на бизнес глобальных мегатенденций.

Очевидно, что роль совета директоров в российской практике ведения бизнеса неуклонно возрастает. Это обусловлено как внедрением более высоких стандартов корпоративного управления (в первую очередь в связи с введением нового Кодекса), так и объективной реальностью, быстро изменяющейся рыночной средой. Из формального органа совет директоров

превращается в действенный инструмент управления и повышения акционерной стоимости компании.

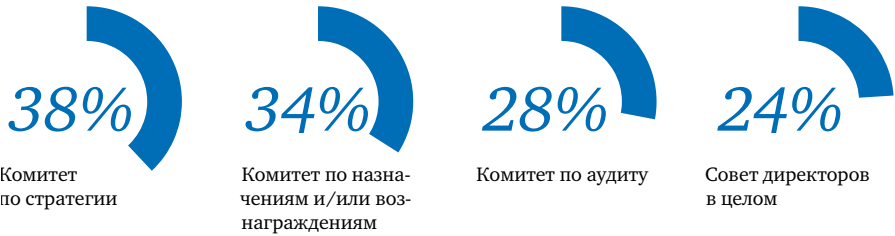
В контексте тенденций, которые наблюдаются как в деятельности советов директоров, так и в российской экономике в целом, а также в свете публикации нового Кодекса руководству компаний следует проанализировать и оценить следующие ключевые аспекты, касающиеся функционирования совета директоров:

- состав совета на предмет баланса профессионального опыта, экспертизы и независимости;
- структуру и функции его комитетов;
- оценку эффективности совета директоров;
- систему вознаграждения членов совета;
- страхование их ответственности.

(3)

### **5.1. Изменения в деятельности советов директоров**

Как показывают результаты ежегодных опросов членов советов директоров российских компаний, проведенных PWC, одна из устойчивых тенденций в деятельности советов заключается в том, что работа в составе совета и его комитетов требует все большего количества времени. В частности, увеличение объема времени, затрачиваемого на работу в Комитете по стратегии, отметили 38% респондентов; в комитете по назначениям и/или вознаграждениям— 34%. На практике это означает, что такие актуальные вопросы, как стратегическое планирование, эффективность работы и вознаграждение высшего руководства требуют все большего внимания и вовлечения членов совета директоров (рис. 12).



*Примечание:* Цифры отражают доли участников опроса, которые считают, что объем их рабочего времени, затраченного на участие в заседаниях, вырос за последние 12 месяцев.

*Рис. 12. Увеличение объема рабочего времени членов совета директоров*

(4)

Согласно результатам совместного исследования PWC и Ассоциации независимых директоров, комитеты по кадрам и вознаграждениям российских компаний в большинстве случаев на практике до сих пор ограничивались выполнением функциональных обязанностей, связанных с вознаграждением исполнительного руководства и крайне мало внимания уделяли подбору кандидатов в исполнительные органы и совет директоров<sup>1</sup>. В связи с этим следует отметить, что в новом Кодексе разграничены и расширены функции Комитета по вознаграждениям и Комитета по номинациям. При этом не исключается возможность их объединения.

Несколько меньшее число директоров (28%), принявших участие в исследовании PWC, отметили увеличение объемов рабочего времени, затрачиваемого на участие в Комитете по аудиту. Это может быть связано с тенденцией к расширению функционала указанного комитета в части управления рисками, внутреннего контроля и аудита, что соответствует лучшей мировой практике и рекомендациям нового российского Кодекса.

<sup>1</sup> Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях. Исследование подготовлено PWC совместно с Ассоциацией независимых директоров для круглого стола ОЭСР по корпоративному управлению в России 25–26 октября 2012 года.

(5)

Советы директоров все чаще вовлекаются во взаимодействие с различными группами заинтересованных лиц. При этом многие директора хотели бы уделять еще больше внимания коммуникациям с исполнительным руководством (52%) как с крупными, так и с миноритарными акционерами (по 38%), аналитиками (41%), регулирующими органами (34%). Желание директоров держать руку на пульсе и лучше понимать своих стейкхолдеров не случайно, поскольку в условиях нестабильности и неопределенности невозможно предугадать, откуда может исходить угроза интересам бизнеса компании. Вследствие этого непрерывное взаимодействие с различными заинтересованными сторонами приобретает для них особое значение (рис. 13).

Укажите, хотели бы вы, чтобы в следующем году совет директоров вашей компании уделял больше времени взаимодействию со следующими группами заинтересованных лиц?



Рис. 13. Взаимодействие совета директоров с заинтересованными лицами

Тенденция, связанная с увеличением рабочего времени, затрачиваемого директорами на работу в составе совета, вероятно, будет сохраняться в ближайшие годы и положения нового Кодекса стимулируют этот процесс. Помимо того что в Кодексе существенно расширены и уточнены функциональные полномочия комитетов совета директоров, в нем содержится рекомендация о том, что наиболее важные решения должны приниматься на очных заседаниях совета. Между тем посещаемость заседаний совета директоров представляет собой один из наиболее болезненных вопросов для российских компаний, в особенности госкомпаний. Отчасти это объясняется тем, что на практике директора отечественных компаний занимают одновременно большое количество должностей и позиций в других организациях, что препятствует эффективному выполнению ими своих обязанностей в качестве членов совета директоров. Неслучайно в новый Кодекс вошло положение о том, что «добросовестное и эффективное выполнение обязанностей члена совета директоров подразумевает в том числе наличие у члена совета директоров достаточного времени, которое должно уделяться работе в совете директоров общества, в том числе в его комитетах»<sup>1</sup>.

(6)

Вместе с тем на практике, несмотря на увеличение объема рабочего времени, затрачиваемого на заседания советов директоров и их комитетов, которое наблюдалось в последние несколько лет, многие директора считают, что тратят свое время не самым эффективным и результативным образом. Они хотели бы по возможности минимизировать затраты времени на решение административных вопросов и посвящать заседания советов директоров обсуждениям ключевых вопросов деятельности компаний. Стремление директоров к тому, чтобы заседания носили менее формальный характер и обеспечивали возможность открытого обсуждения, полностью согласуется с рекомендацией нового Кодекса: «Обсуждение вопросов и рекомендаций комитетов совета директоров и принятие решений

---

<sup>1</sup> Кодекс корпоративного управления // Вестник Банка России. 2014. №40. С. 33.

по ним должны занимать существенную часть времени заседания совета директоров»<sup>1</sup>.

## **5.2. Приоритеты и акценты в работе российских советов директоров в 2014 году**

Результаты ежегодных исследований, проводимых PWC на протяжении последних трех лет, позволяют проследить основные тенденции и проанализировать приоритеты в деятельности советов директоров. Полученные данные свидетельствуют о том, что на протяжении двух лет список приоритетных тем возглавляет стратегическое планирование, которое, по мнению (7) 90% респондентов, заслуживает большего внимания со стороны совета директоров (в 2013 году аналогичной точки зрения придерживались 87% опрошенных директоров и в 2012 году—52%). Учитывая непростую рыночную ситуацию в России и необходимость решения новых задач, диктуемых глобальными процессами, правильный выбор стратегии сохраняет решающее значение для успешной работы компании (рис. 14).

---

<sup>1</sup> Кодекс корпоративного управления // Вестник Банка России. 2014. №40. С. 34.

**Примечание: Семь ключевых тенденций в России, 2012–2014 годы**

Цифры соответствуют долям участников опроса, которые считают, что их советы директоров должны посвящать больше времени обсуждению определенного вопроса.

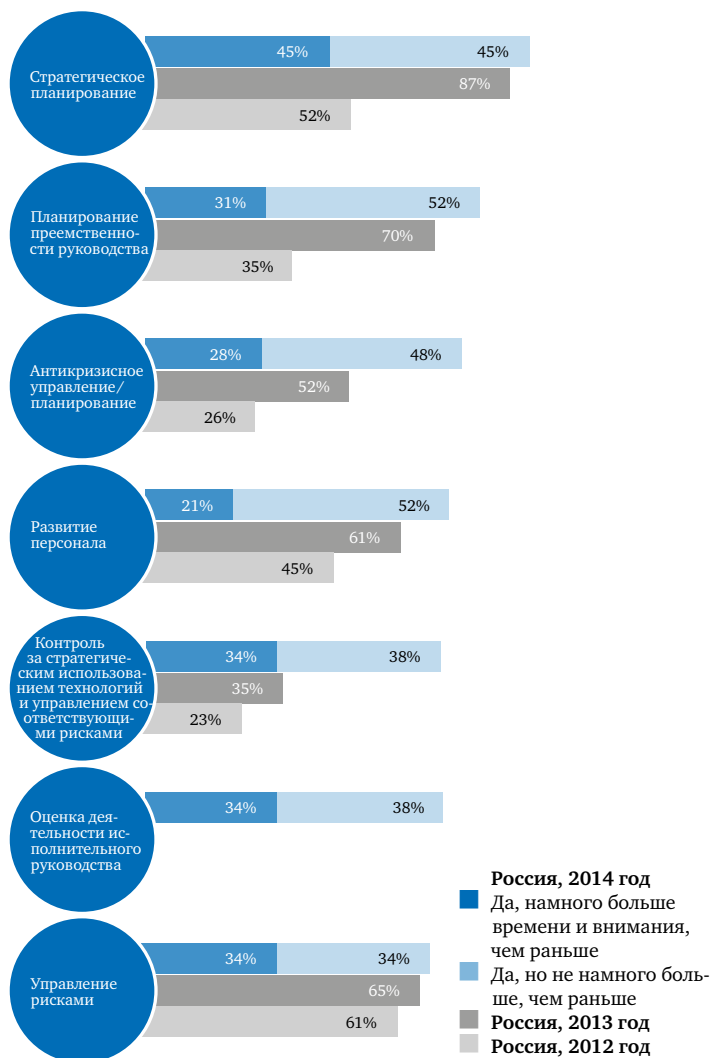


Рис. 14. Приоритетные вопросы на повестке дня советов директоров

В условиях нестабильности и неопределенности зачастую бывает сложно адаптироваться к постоянно меняющейся среде. В настоящее время наблюдаются несколько глобальных тенденций, которые «сообща» меняют существующие реалии и картину мира в целом. Поскольку эти мегатенденции оказывают воздействие на все категории бизнеса, успеха добьются те компании, которые смогут приспособиться к ним, найти способы эффективно справляться с вызовами и угрозами, порожденными такими тенденциями, и извлечь максимальную пользу из возможностей, которые они открывают. Можно выделить пять основных глобальных мегатенденций.

(9)

**Технологические прорывы.** Скорость, с которой новые технологические решения появляются и становятся реальностью для бизнеса, стремительно растет. В начале XX века на повсеместное внедрение инновационных решений уходило десятилетия, к концу того же столетия для этого требовались уже годы, а сегодня лишь месяцы, а то и дни! Достижения в сфере нанотехнологий, использование сети интернет, мобильных устройств, инструментов анализа данных и технологий облачных вычислений способствуют увеличению производственного потенциала и открывают новые возможности для инвестирования. Сегодня создаются целые отрасли, которые оказывают существенное воздействие на объемы промышленности во всем мире, а также на развитие высокотехнологичных компаний и секторов экономики.

**Перераспределение сил в глобальной экономике.** Смещение акцентов в мировой экономике и коммерческой деятельности меняет характер стран БРИКС и других развивающихся государств, превращая их из рынков рабочей силы и производства в центры потребления. По мере того как эти страны становятся экспортёрами капитала, квалифицированных кадров и инноваций, меняется направление движения капитала. Наряду с ростом развивающихся рынков большое значение приобретают торговые и инвестиционные потоки, которые проходят между ними и растут гораздо более высокими темпами, чем на традиционных маршрутах из развитых в развивающиеся страны.

### **Изменение климата и дефицит ресурсов.**

Согласно прогнозам, к 2030 году спрос на энергоносители увеличится на 50%, а потребление воды—на 40%. Следствием этого могут стать экстремальные погодные явления и повышение уровня моря, что, в свою очередь, приведет к тому, что использование традиционных методов сельского хозяйства, охотничьего и рыбного промысла станет затруднительным, а в некоторых местах невозможным. Концепция устойчивого развития может вступить в противоречие с потребностью в ресурсах, без которых невозможно повысить темпы роста и обеспечить население продовольствием. Проверенные временем традиции могут пошатнуться под влиянием факторов, меняющих внешнюю среду.

(10)

**Демографические изменения.** Различные регионы мира демонстрируют разную динамику демографических показателей. В некоторых странах происходит быстрое старение населения, а доля трудоспособных граждан сокращается. В других странах наблюдается преобладание молодого поколения и увеличение общей численности населения, что приводит к беспрецедентному росту трудовых ресурсов и потребительского рынка, однако грозит обернуться социально-экономическими проблемами. Резкое увеличение численности населения в одних регионах и его сокращение в других может привести к различным последствиям: от перераспределения сил в глобальной экономике до дефицита ресурсов и изменения социальных норм.

**Ускоренная урбанизация.** Согласно оценкам ООН, в 2015 году число мегаполисов (с численностью населения свыше 10 млн человек) достигнет 22, причем 17 из них будут расположены в развивающихся странах. К 2050 году численность городского населения в мире увеличится примерно на 72%. Его основной рост, вероятнее всего, придется на страны Азии и Африки. В государствах с развитой рыночной экономикой и более старых городах в развивающихся странах инфраструктура будет использоваться на предельном уровне. По мере увеличения притока населения нагрузка на нее будет все больше возрастать. На

этом фоне в странах с развивающейся экономикой будет происходить стремительный рост новых городов, для поддержки которого потребуются существенные инвестиции в развитие инфраструктуры.

В рамках ежегодного опроса членов советов директоров, проведенного PWC в 2014 году, респондентам было предложено оценить значимость обозначенных тенденций и поразмышлять над тем, каким образом их компании могут адаптироваться к глобальным изменениям. Согласно полученным ответам, при разработке стратегии 69% компаний уже принимают в расчет мегатенденции и их возможные последствия. По мнению директоров, наибольшее влияние на деятельность их компаний в ближайшие 5–10 лет окажут технологические прорывы и перераспределение сил в глобальной экономике. Несмотря на то что во всем мире изменение климата и дефицит ресурсов вызывают сегодня обеспокоенность делового сообщества, большинство российских директоров не относят данную глобальную тенденцию к числу наиболее острых проблем, стоящих на повестке дня (рис. 15).

(11)

Оцените вероятное влияние следующих мегатенденций на долгосрочное развитие вашей компании (в последующие 5–10 лет).



Рис. 15. Влияние мегатенденций на долгосрочное развитие компаний (%)

Оценивая риски и возможности, участники исследования считают, что советам директоров следует уделять больше времени и внимания актуальным мегатенденциям и их возможному влиянию на стратегию компаний. В перспективе 86% респондентов хотели бы, чтобы советы директоров уделяли больше внимания технологическим прорывам, 69%—перераспределению сил в глобальной экономике, 45%—демографическим изменениям, а 41%—изменениям климата и дефициту ресурсов (рис. 16).

Укажите, хотели бы вы, чтобы в следующем году при разработке стратегии компании совет директоров уделял больше времени рассмотрению следующих мегатенденций и их возможных последствий.

(12)

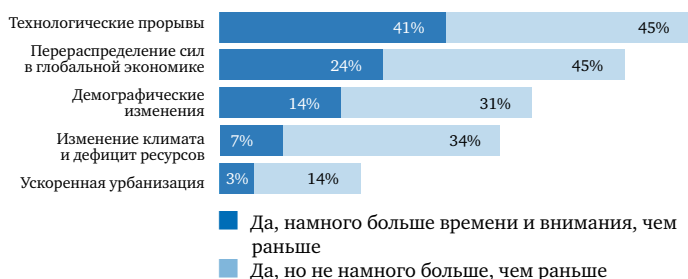


Рис. 16. Мегатенденции и стратегия компаний

Для того чтобы эффективно управлять рисками и наиболее полно использовать возможности, возникающие вследствие воздействия мегатенденций, советам директоров в первую очередь следует сформировать их более глубокое понимание. В данном контексте необходимо выстроить системы, предназначенные для отслеживания происходящих изменений и связанных с ними рисков, а также поиска наиболее эффективных способов управления этими рисками. Реагируя на мегатенденции, советы директоров российских компаний рассматривают разнообразные стратегии выхода на новые рынки, пути диверсификации продуктов и услуг, инновационные стратегии, уделяют больше внимания вопросам устойчивого развития

и корпоративной социальной ответственности, более активно вовлекаются в решение стратегических кадровых вопросов (рис. 17).

Каким образом совет директоров вашей компании реагирует на мегатенденции?



(13)

Рис. 17. Реакция советов директоров на мегатенденции

Результаты проведенного PWC опроса показали, что члены советов директоров рассматривают технологические прорывы как мегатенденцию, которая окажет наиболее существенное влияние на российские компании в долгосрочной перспективе. Участники исследования считают важным сосредоточить внимание на разработке инвестиционных и инновационных

стратегий, а также придании импульса инновационному развитию своих компаний. Согласно полученным данным, сегодня 48% советов директоров скрупулезно анализируют различные инновационные стратегии. При этом главное для них—это обеспечить баланс между уровнем инвестиций в инновационное развитие и уровнем рисков, сопряженных с подобными инвестициями. Причем риски могут быть связаны как с нерентабельностью вложенных средств, так и с утратой позиций вследствие недостаточного инвестирования в инновации.

В 2014 году вопросы контроля стратегического использования новых технологий и управления соответствующими рисками поднялись на второе место в списке приоритетов на повестке дня советов директоров российских компаний. Количество директоров, которые хотели бы посвятить данной теме больше времени, удвоилось по сравнению с 2013 годом и достигло 72%. Это не удивительно, поскольку большинство респондентов признают возможность воздействия технологических прорывов на различные направления бизнеса их компаний в долгосрочной перспективе. Менеджмент должен отслеживать появление передовых технологий и инновационных решений и изучать их потенциальное влияние на ожидания клиентов, методы взаимодействия с ними и основные бизнес-модели, на которых построена деятельность их компаний.

Новые ориентиры для компаний в России и во всем мире задает перераспределение сил в глобальной экономике. Внимание и усилия отечественных компаний традиционно были сосредоточены главным образом на рынках России и стран СНГ. В последнее время представители российского бизнеса начали проявлять интерес к быстро растущим странам с развивающейся экономикой, государствам Африки, Индии (в особенности в сфере технологий), Китаю, Бразилии и др. Развивающиеся рынки, в особенности Китай, открывают для российских, прежде всего добывающих, компаний широкие перспективы, поскольку по мере роста эти рынки непрерывно увеличивают потребление ресурсов. Результаты проведенного PWC

(14)

опроса указывают на то, что советы директоров большинства российских компаний (62%) рассматривают стратегии выхода на новые рынки, в том числе через создание совместных предприятий с местными компаниями, что помогает минимизировать риски, связанные с освоением этих рынков.

В контексте глобализации и технологических прорывов и в целях обеспечения соответствия предлагаемой продукции потребностям конкретных рынков, с одной стороны, а также поддержания конкурентоспособности на национальном рынке, с другой стороны, большинство советов директоров российских компаний (52%) уделяют постоянное внимание диверсификации продуктов и услуг. Советам директоров необходимо внимательно следить за политикой конкурентов из развивающихся стран с низким уровнем затрат на оплату труда, поскольку их более дешевые товары и продукция составляют конкуренцию российским производителям в различных отраслях.

(15)

Существенная часть респондентов (41%) утверждают, что реагируя на мегатенденции, советы директоров в их компаниях принимают деятельное участие в разработке стратегии в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Сегодня компании стремятся соответствовать более высокому уровню ожиданий, сформировавшихся на рынке, за счет создания дополнительных выгод (например, способствуя развитию инфраструктуры и созданию рабочих мест) и сведения к минимуму отрицательных побочных эффектов от ведения бизнеса (например, негативного воздействия на окружающую среду, что особенно актуально в контексте изменения климата и дефицита ресурсов). Социально ответственное поведение помогает им заручиться поддержкой своих сотрудников и различных слоев общества, что может обеспечить серьезное конкурентное преимущество и упростить задачу выхода на новые рынки, а также способствовать решению кадровых проблем.

Существенный отпечаток на все сферы деятельности общества накладывают демографические изменения. Россия пережила серьезный демографический

кризис в начале 1990-х годов, которые были отмечены резким спадом рождаемости и феноменом демографической ямы. Сегодня, по прошествии двух десятилетий, наступает время взросления детей, родившихся в сложный демографический период, как их называют, поколение перестройки. Это означает, что Россия может столкнуться с дефицитом выпускников вузов и молодых квалифицированных кадров, что неизбежно приведет к повышению конкуренции на рынке труда ввиду ограниченного предложения и, следовательно, к увеличению стоимости труда. В погоне за дешевой рабочей силой компании могут обратиться к найму работников из более бедных регионов и стран, следствием чего станут повышение уровня массовой миграции и ускоренная урбанизация.

(16)

Еще один важный аспект современной демографической картины — поколение Y (также называемое поколением миллениума), молодых людей, родившихся в промежутке между 1988-м и 1999 годом. Им свойственны амбициозность, высокие запросы и ожидания, совершенно новый подход к вопросам мотивации и ведения бизнеса.

Демографические изменения и феномен поколения Y заставляют руководителей компании во всем мире ломать голову над задачей управления различными поколениями работников. Они используют эффективные системы мотивации и гибкие условия работы, которые позволяют привлекать и интегрировать в корпоративную структуру представителей новых поколений. Следует также отметить, что в США и Европе советы директоров компаний, как правило, принимают активное участие в решении стратегических кадровых вопросов, в то время как российские советы директоров обычно ограничиваются рассмотрением вопросов о вознаграждении руководящего персонала. Однако в 2014 году развитие персонала заняло одну из ведущих позиций в списке приоритетов директоров отечественных компаний: 73% их них считают, что советы обязаны уделять данному аспекту больше времени и внимания.

Задача совета директоров заключается в контроле за стратегическим кадровым планированием,

что подразумевает оценку: (i) спроса на персонал в долгосрочной перспективе, (ii) предложения персонала и услуг по его подбору на рынке, в том числе анализ таких параметров, как текучесть кадров, возраст выхода на пенсию, факторы мотивации. Совету директоров важно обнаружить разрыв между спросом на квалифицированный персонал определенных категорий в компании и его предложением, затем найти наиболее эффективные способы для ликвидации обозначившихся пробелов путем стратегического подбора персонала, развития кадровых ресурсов и планирования преемственности.

Представители поколения Y постепенно начинают выходить на рынок в качестве молодых современно мыслящих предпринимателей, менеджеров и руководителей. Очевидно, что новый стиль управления может полностью изменить существующие модели и методы ведения бизнеса. В любом случае к этому необходимо начать готовиться уже сегодня. В число наиболее важных проблем ближайших лет, по мнению опрошенных директоров, входит планирование преемственности руководства. Количество респондентов, которые хотели бы, чтобы совет директоров уделял данному вопросу больше времени и внимания, в 2014 году достигло 83%. В 2013 году их доля составляла 70%, а еще годом ранее—всего лишь 35%.

(17)

### **5.3. Оценка эффективности совета директоров**

Эффективный совет директоров представляет собой ключевой элемент системы корпоративного управления компании и в значительной степени залог ее успеха в сложной и динамичной бизнес-среде. Несмотря на то что советы директоров отечественных компаний все чаще задумываются о повышении эффективности своей работы, Россия в этом отношении в целом пока отстает от передовой международной практики. Согласно результатам опроса, проведенного PWC в 2014 году, 62% советов директоров регулярно проводят оценку своей эффективности, тогда как в Великобритании аналогичный показатель достигает 87%.

При этом более 93% опрошенных директоров считают полезной оценку деятельности совета или потенциально полезной, если подобная практика в их компании еще отсутствует (рис. 18).

Проводит ли ваш совет директоров регулярную оценку эффективности своей работы?

Насколько полезной является оценка работы совета директоров (или, если эта оценка не проводится, насколько полезной она могла бы быть)?

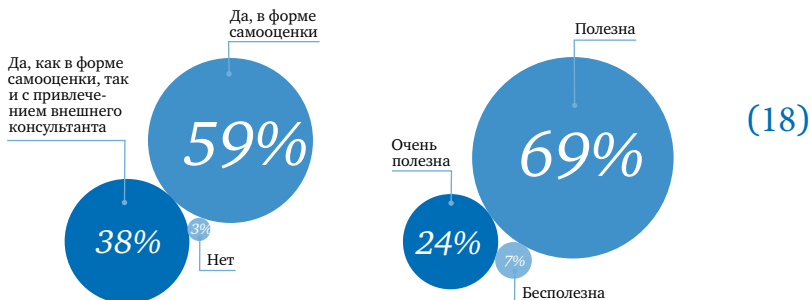


Рис. 18. Оценка эффективности совета директоров

Новый Кодекс рекомендует оценивать работу совета директоров, комитетов и членов совета на ежегодной основе, в том числе с привлечением внешней организации (консультанта) не реже одного раза в три года. Эффективность такой оценки и польза, которую она принесит, безусловно, определяются качеством процесса и отношением к нему в совете директоров. Для того чтобы оценка работы совета была максимально полезна, важно получить мнение третьей стороны, поскольку привлечение внешних специалистов добавляет объективность и ценность вынесенному суждению.

Вплоть до настоящего времени многие компании не были готовы к получению независимой оценки, предпочитая проводить ее собственными силами. В большинстве случаев оценка работы совета директоров осуществляется в формате самооценки (59%) и лишь в 38% советах директоров самооценку совмещают с оценкой, проведенной внешними консультантами. Вероятно, что в течение следующих нескольких

лет ввиду необходимости соответствовать новому Кодексу корпоративного управления интерес к проведению независимой оценки совета директоров будет возрастать.

Оценка деятельности совета директоров должна рассматриваться как инструмент повышения его эффективности, а не формальная процедура на соответствие требованиям. Ее смысл заключается в том, чтобы лучше понять, каким образом можно помочь совершенствованию деятельности совета директоров в целом и каждого директора в отдельности. Во многих российских компаниях подобная оценка служит эффективным практическим инструментом определения возможностей для улучшения состава совета директоров и его комитетов. Половина опрошенных директоров отмечает, что по результатам оценки они начали поиск кандидатов в совет директоров, обладающих определенными знаниями и опытом. Примерно аналогичное число респондентов указали, что за проведением оценки эффективности совета директоров последовали изменения в составе его комитетов, а в 32% случаев было решено изменить состав совета. В 27% компаний было принято решение повысить эффективность работы совета за счет его диверсификации (рис. 19).

(19)

## Меры, предпринятые по результатам последней проведенной оценки эффективности совета директоров



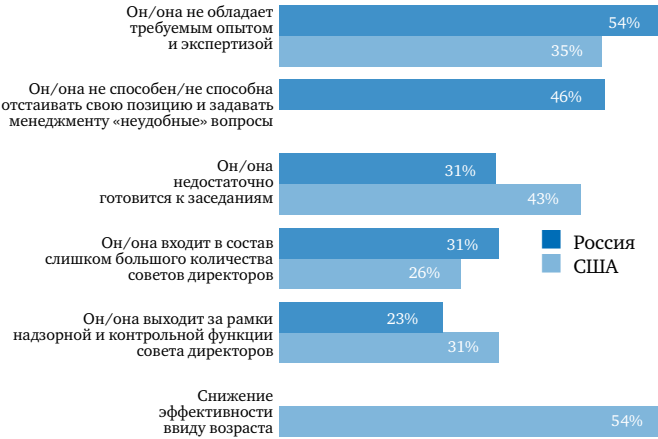
(20)

Рис. 19. Использование результатов оценки эффективности совета директоров

Лишь очень немногие советы российских компаний организуют обучение для своих директоров. Вместе с тем 72% респондентов опроса PWC считают такое обучение важным и необходимым. Примечательно, что в 2013 году 59% директоров американских компаний, принимавших участие в исследовании, указали, что считают целесообразным обязать всех директоров проходить ежегодный тренинг.

В контексте вопроса об эффективности советов директоров российских компаний любопытен тот факт, что, согласно результатам проведенного PWC опроса, 45% директоров считают, что некоторых их коллег следует заменить (аналогичный показатель в США составляет 35%). Основными причинами для подобного шага, по их мнению, служит отсутствие необходимого опыта и неспособность ставить перед менеджментом «неудобные вопросы». Соответственно 54 и 46% опрошенных считают, что изменения в составе советов директоров их компаний должны быть продиктованы именно этими соображениями. Между тем в США

в качестве главной причины недовольства своими коллегами директора называют снижение индивидуальной эффективности по причине старения, чем обеспокоены 54% американских директоров (рис. 20).



(21)

Рис. 20. Причины возможной замены членов совета директоров

Примечание: Цифры отражают долю респондентов, которые посчитали, что те или иные члены их совета директоров должны быть заменены по определенной причине.

На практике замена неэффективных членов совета директоров является непростой задачей. Все участники опроса из России и 65% директоров из США заявили, что видят определенные препятствия при осуществлении подобной процедуры. Анализ мнений директоров американских и российских компаний указывает на то, что для принятия соответствующего решения необходим сильный и авторитетный председатель совета. Для 41% российских респондентов главное препятствие для замены кого-либо из членов совета директоров заключается в том, что совету и, в частности, его председателю, «неудобно» решать данный вопрос (рис. 21).

Что препятствует замене недостаточно эффективных членов совета директоров в вашей компании?



(22)

Рис. 21. Препятствия для замены недостаточно эффективных членов совета директоров

Второй и третьей по значимости причинами невозможности замены неэффективных директоров респонденты называют отсутствие процедур индивидуальной оценки работы директоров и неэффективность процесса оценки совета директоров. Наконец, практически четверть всех опрошенных директоров российских компаний утверждают, что проблема заключается в игнорировании данного вопроса крупным акционером, вероятно, указывая на высококонцентрированную структуру акционерного капитала отечественных компаний, а также на роль государства в национальной экономике.

#### 5.4. Каким должен быть состав совета директоров?

Для того чтобы совет и его комитеты могли эффективно выполнять возложенные на них функции, их состав должен быть сбалансированным с точки зрения профессионального опыта, экспертизы и независимости. Результаты ежегодных опросов, проведенных PWC в 2012–2014 годах, свидетельствуют о том, что советы российских компаний продолжают

испытывать нехватку директоров, обладающих требуемыми знаниями и опытом<sup>1</sup>. В большинстве случаев именно недостаток квалификации участники исследования чаще всего называли основной причиной для замены их коллег в совете директоров.

Согласно данным опроса 2014 года, в советах директоров как российских, так и американских компаний наиболее востребован отраслевой опыт. Другими важными качествами являются навыки риск-менеджмента, знания в области финансов и опыт работы в международных компаниях. Если отраслевой опыт и финансовые знания всегда востребованы в любом совете директоров, то международный опыт и навыки управления рисками приобретают все большее значение в контексте сегодняшних динамичных изменений в мировой экономике. Их наличие позволяет компаниям эффективно реагировать на глобальные тенденции и новые риски, с которыми в настоящее время сталкиваются советы директоров.

(23)

Все более актуальной темой обсуждения становится обеспечение многообразия (diversity) в составе совета директоров российских компаний: 24% респондентов считают данный аспект крайне важным (рис. 22).

---

<sup>1</sup> В центре внимания. Опрос членов советов директоров российских компаний. PWC, 2012. Взгляд высшего руководства. Опрос членов советов директоров российских компаний. PWC, 2013. Мегатенденции на повестке дня. Опрос членов советов директоров российских компаний. PWC, 2014.

Насколько важным является привлечение в совет директоров вашей компании директоров, обладающих следующими характеристиками?



(24)

Рис. 22. Опыт, знания и характеристики, востребованные в советах директоров

Важнейшим критерием эффективности совета директоров является наличие в нем независимых директоров, способных принимать деятельное участие в процессе принятия решений. Неслучайно в новом Кодексе корпоративного управления особое внимание уделено определению критериев независимости и роли независимых директоров в деятельности совета. В частности, рекомендованная минимальная доля независимых директоров в составе совета увеличена с  $\frac{1}{4}$  до  $\frac{1}{3}$ . Одновременно значительно расширены и дополнены критерии независимости членов совета директоров, сопоставимые, а зачастую и более строгие по сравнению с аналогичными требованиями, принятыми в передовой международной практике. Помимо этого, Кодекс рекомендует избирать председателем совета независимого директора или же, в качестве альтернативы, избирать старшего независимого директора. Рекомендуется также, чтобы все комитеты совета возглавлялись независимыми директорами, комитеты по аудиту и по вознаграждениям полностью состояли

из независимых директоров, а в Комитете по номинациям они представляли большинство. В соответствии с рекомендациями Кодекса, решения по наиболее важным вопросам деятельности компании должны приниматься квалифицированным большинством голосов членов совета директоров, что при наличии достаточного количества независимых директоров обеспечивает реальную систему сдержек и противовесов на уровне совета.

К сожалению, в настоящее время большинство публичных российских компаний не готовы соответствовать в полном объеме рекомендациям Кодекса, касающимся количества и качества независимых директоров. По экспертной оценке PWC, среди 60 крупнейших отечественных компаний лишь приблизительно в половине случаев не менее  $\frac{1}{3}$  состава совета составляют директора, отвечающие критериям независимости, сформулированным в новом Кодексе<sup>1</sup> (рис. 23).

(25)

Что для вас является основным мотивирующим фактором работы в составе совета директоров публичной компании?



Рис. 23. Мотивация членов совета директоров

<sup>1</sup> Обзор проведен по 60 крупнейшим публичным российским компаниям из разных отраслей. Основные критерии отбора — размер компании, а также обращение ценных бумаг (акций, депозитарных расписок) на российской и зарубежных биржевых площадках. Анализ проведен на основе общедоступной информации, публикуемой в годовых отчетах и на корпоративных веб-сайтах по состоянию на 1 мая 2014 года.

Привлечение в совет профессиональных директоров, способных решать сложные и амбициозные задачи, стоящие сегодня перед бизнесом, неизбежно упирается в вопрос их мотивации. Примечательно, что вознаграждение служит далеко не самым важным фактором, определяющим привлекательность членства в советах директоров российских компаний. Опрошенные директора утверждают, что основным мотивом, объясняющим их желание работать в совете, является потребность в интеллектуальной деятельности. Именно в этом убеждены 76% респондентов из России и 54% из США. Немало российских и американских директоров указали, что работают в совете, поскольку чувствуют ответственность перед обществом и рынком, а многие подобным образом удовлетворяют потребность в занятости и самореализации. Следует отметить, что 45% российских респондентов видят в своем членстве в совете директоров способ повышения профессиональной репутации. В этом с ними согласны лишь 3% американских директоров.

(26)

Таким образом, по мнению директоров, работа в совете представляет собой не столько способ зарабатывания денег, сколько поиск интересной и динамичной среды для самореализации и развития, которая неизбежно формируется в контексте того влияния, которое оказывают на бизнес глобальные мегатенденции.