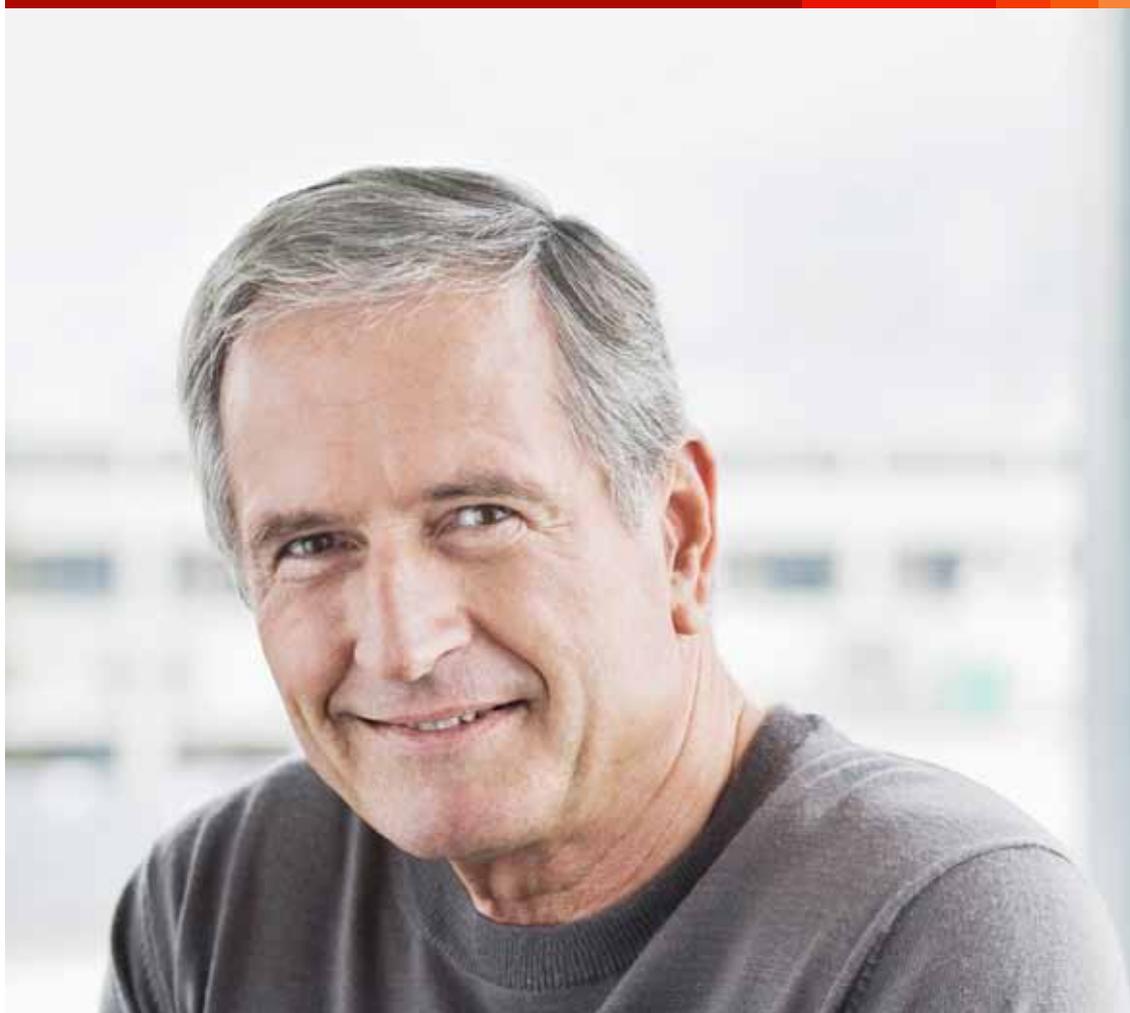


# *В центре внимания*

## Опрос членов совета директоров 2012

*Управление рисками, стратегическое планирование и вознаграждение руководителей – приоритетные темы для директоров российских компаний.*





## *Содержание*

<i>Основные выводы</i>	<b>5</b>
В центре внимания	6
Стратегия и риски	7
Вознаграждение генерального директора / президента и планирование преемственности	12
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	15
Эффективность совета директоров	16
<i>Приложения</i>	<b>20</b>
1. Об участниках исследования	21
2. Дополнительные результаты	22

A photograph of a modern building's glass facade, showing vertical window panes and reflections. A red text box is overlaid on the left side of the image.

Наиболее приоритетными темами, которым директора российских компаний хотели бы уделить больше времени и внимания в своей работе, являются вопросы управления рисками, стратегического планирования и вознаграждения руководителей высшего звена.



## Основные выводы

В феврале – марте 2012 года PwC провела опрос членов советов директоров российских компаний для анализа тенденций и приоритетов в их работе. Цель исследования заключалась, помимо прочего, в сравнении практики работы советов директоров российских и американских компаний, для чего использовались данные аналогичного исследования, проведенного в США в 2011 году\*. Опрос респондентов проводился с помощью анкетирования. Более половины участников исследования в России представляют советы директоров компаний с годовой выручкой свыше 1 миллиарда долларов США.

Согласно ответам респондентов, наиболее приоритетными темами, которым директора российских компаний хотели бы уделить больше времени и внимания в своей работе в следующем году, являются вопросы управления рисками, стратегического планирования и вознаграждения руководителей высшего звена. Результаты исследования также показывают, что наибольший потенциал для повышения эффективности работы советов директоров российских компаний существует в области установления размера вознаграждения генерального директора / президента, а также обеспечения преемственности в руководстве. В целом директора уделяют все больше внимания вопросам информационного взаимодействия с акционерами и иными заинтересованными сторонами. В частности, большинство опрошенных указали, что советам директоров следует участвовать в доведении существенных вопросов ведения бизнеса и корпоративного управления до сведения крупнейших акционеров.

Ответы и оценки директоров российских и американских компаний в значительной степени схожи по ряду вопросов. В то же время различные уровни зрелости систем корпоративного управления, внешние условия и сложившаяся практика в работе советов директоров российских и американских компаний определяют значительные расхождения по некоторым вопросам. Так, например:

- При оценке эффективности работы советов директоров российские респонденты поставили в среднем значительно более низкие оценки советам директоров своих компаний по сравнению с участвовавшими в опросе директорами компаний США.
- Большинство опрошенных в России отметили, что советы, в которых они состоят, оценивают актуальность стратегии компании один раз в год, в то время как большая часть респондентов в США указали, что актуальность стратегии оценивается не реже одного раза в полгода.
- Большинство опрошенных российских директоров не удовлетворены принятым планом преемственности для должности генерального директора / президента, в то время как большинство директоров американских компаний таким планом в целом довольны.

В результате исследования также было выявлено, что большая часть опрошенных как в России, так и в США считают, что их компании испытывают нехватку квалифицированных директоров. Однако, в отличие от США, в России лишь некоторые советы директоров ставят перед собой задачу поиска специалистов с конкретным набором знаний, навыков и опыта.

\* 2011 Annual Corporate Director Survey ( [www.pwc.com/us/CenterForBoardGovernance](http://www.pwc.com/us/CenterForBoardGovernance) )

## В центре внимания

Мы попросили членов советов директоров указать, как они расставляют приоритеты при выполнении ими функций по контролю и надзору за деятельностью компаний, и выделить вопросы, на рассмотрении которых они хотели бы сосредоточить внимание в следующем году. Вопросы управления рисками находятся на первом месте среди приоритетных тем (26% респондентов указали, что хотели бы, чтобы совет директоров их компании уделял этому вопросу намного больше времени и внимания, чем раньше). Стратегическое планирование занимает второе место, при этом количество респондентов, ответивших, что этому вопросу уже уделяется значительное внимание, несколько выше (35%). Вознаграждение руководителей высшего звена, развитие персонала и планирование преемственности также занимают первые строчки в списке приоритетных вопросов.

**Укажите, хотели бы вы, чтобы в следующем году совет директоров вашей компании уделял больше времени следующим вопросам:**

	Да, намного больше времени и внимания, чем раньше	Да, но не намного больше, чем раньше	Нет, этому вопросу уже уделяется повышенное внимание	Нет, я не ожидаю никаких изменений	Нет, мы будем уделять этому вопросу меньше времени и внимания
Управление рисками	26%	35%	26%	10%	3%
Стратегическое планирование	26%	26%	35%	10%	3%
Вознаграждение руководителей высшего звена	6%	42%	45%	3%	3%
Развитие персонала	10%	35%	26%	23%	6%
Планирование преемственности	16%	19%	23%	35%	6%
Проведение встреч с руководителями основных подразделений компании	13%	16%	35%	32%	3%
Устойчивое развитие / глобальное изменение климата	3%	23%	13%	48%	13%
Вопросы информационных технологий	6%	16%	39%	35%	3%
Антикризисное планирование	0%	26%	32%	35%	6%
Соблюдение нормативно-правовых требований, стандартов и правил, установленных компанией	0%	19%	48%	26%	6%

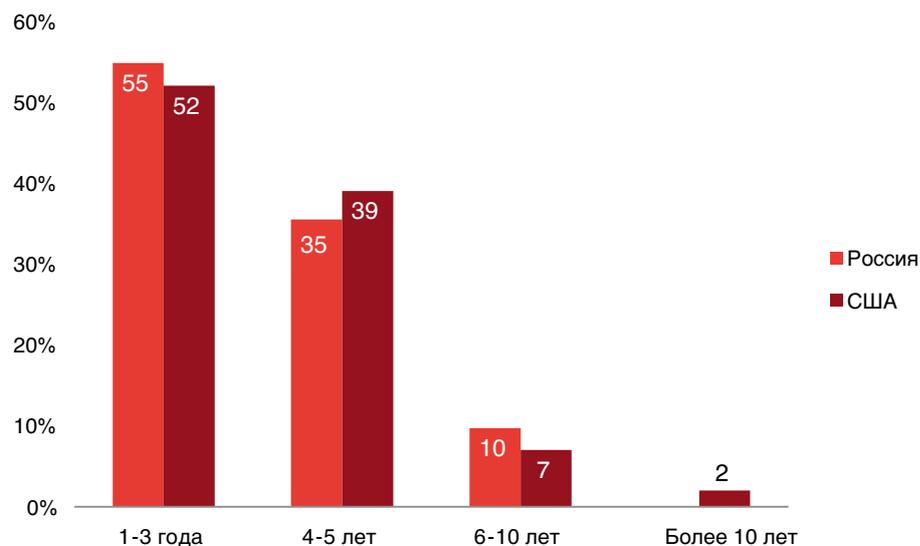
Опросы российских и американских директоров дали сопоставимые результаты: планирование преемственности, стратегическое планирование и управление рисками занимают первое, второе и третье места соответственно среди вопросов, рассмотрению которых члены советов директоров американских компаний хотели бы уделять больше времени. Вместе с тем вопросы вознаграждения руководителей высшего звена, выделенные как приоритетные директорами российских компаний, имеют низкий приоритет для директоров американских компаний.

## Стратегия и риски

### Стратегическое планирование

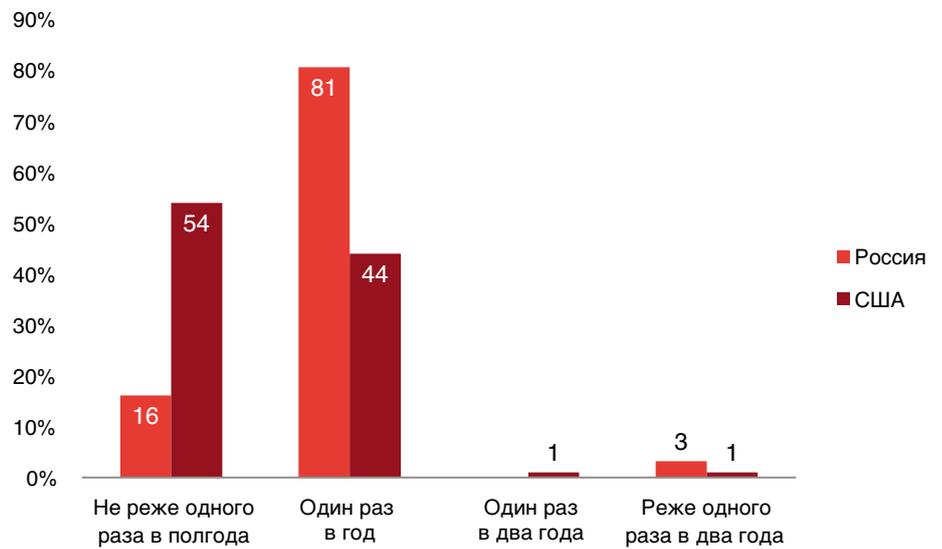
Советы директоров российских компаний устанавливают различные временные горизонты при разработке стратегии и с разной степенью регулярности обсуждают актуальность принятой стратегии. Согласно результатам исследования, при рассмотрении стратегии большая часть советов директоров российских компаний (55%) ориентируется на период от 1 до 3 лет, в то время как 35% советов директоров используют горизонт планирования от 4 до 5 лет. Данный результат в высокой степени сопоставим с данными опроса среди директоров компаний США. Следует отметить, что большинство (67%) директоров крупных российских компаний (с годовой выручкой свыше 5 млрд долларов США) указали, что при рассмотрении стратегии используется период от 1 до 3 лет, в то время как сопоставимые американские компании имеют более длительный горизонт планирования (4–5 лет).

*О каком временном горизонте чаще всего идет речь при обсуждении советом директоров стратегии компании? (Респонденты выбрали только один вариант ответа.)*



Подавляющее большинство респондентов (81%) указали, что советы директоров их компаний обсуждают актуальность принятой стратегии один раз в год, 16% респондентов – не реже одного раза в 6 месяцев, и лишь незначительная часть опрошенных (3%) – реже одного раза в два года. Такой результат значительно расходится с данными исследования, проведенного в США: большинство (54%) директоров американских компаний отметили, что советы, в которых они состоят, оценивают актуальность принятой стратегии не реже одного раза в полгода.

*Как часто совет директоров вашей компании обсуждает вопрос о том, сохраняет ли выбранная стратегия актуальность с течением времени?*



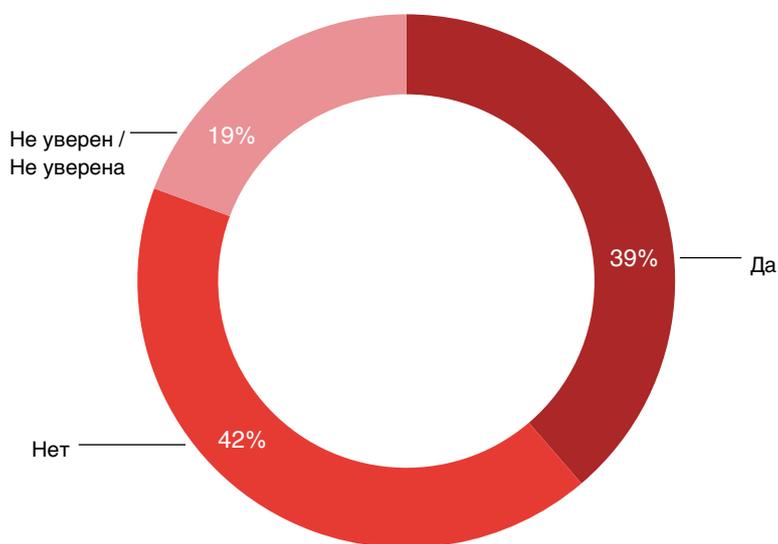
### Вопросам управления рисками уделяется все больше внимания

По результатам опроса, только 3% членов советов директоров российских компаний (против 19% согласно результатам исследования по американским компаниям) дали наивысшую оценку («очень эффективно») способности совета директоров осуществлять мониторинг исполнения плана по управлению рисками (см. стр. 19). Для повышения эффективности работы советов директоров по данному направлению 61% респондентов хотели бы, чтобы в следующем году советы их компаний уделяли больше времени вопросам управления рисками (см. стр. 6). Почти четверть (26%) членов советов директоров отметили, что вопросам управления рисками уже уделяется повышенное внимание в их компаниях. При этом согласно результатам аналогичного исследования, проведенного в США, такую же оценку по американским компаниям дали 36% респондентов.

### Комитеты советов директоров играют ограниченную роль в вопросах управления рисками

Только 39% респондентов отметили, что в их компаниях имеется четкое распределение обязанностей по анализу и мониторингу ключевых рисков между советом директоров в целом и его комитетами, что может свидетельствовать об ограниченной роли комитетов в вопросах управления рисками.

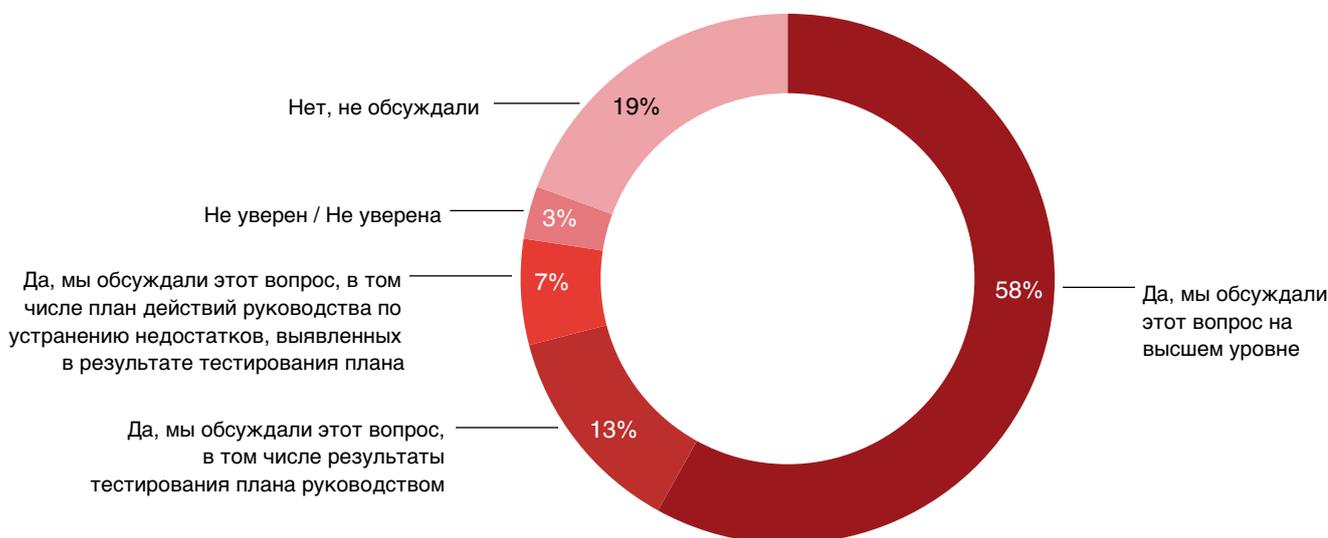
*Имеется ли в вашей компании четкое распределение обязанностей по анализу и мониторингу ключевых рисков между советом директоров в целом и его комитетами?*



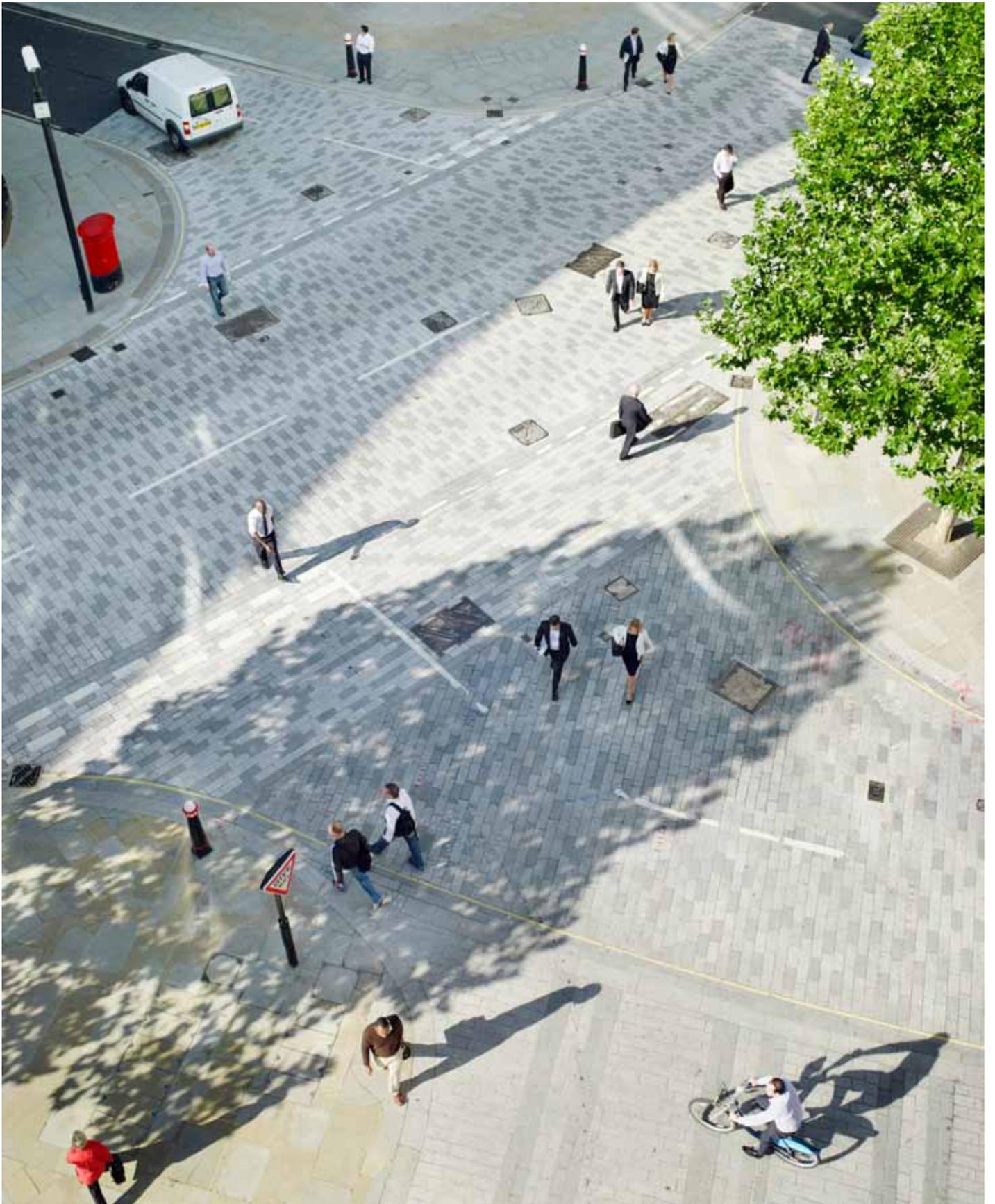
## Антикризисное планирование

В рамках мониторинга системы управления рисками советы директоров осуществляют надзор за процессом антикризисного планирования. Почти 80% респондентов отметили, что советы директоров их компаний обсуждали антикризисные планы в течение последних 12 месяцев (практически аналогичный результат по американским компаниям). При этом, как и в американских компаниях, далеко не все советы директоров участвуют в обсуждении результатов тестирования антикризисного плана руководством, а также плана действий по устранению выявленных недостатков (в российских компаниях – 20% и 7% соответственно, в американских – 29% и 14%).

*Обсуждали ли в течение последних 12 месяцев совет директоров вашей компании антикризисные планы? (Респонденты выбрали только один вариант ответа.)*



Немногим более четверти респондентов (26%) хотели бы, чтобы в следующем году советы директоров их компаний уделяли больше времени вопросам антикризисного планирования, и треть (32%) отмечают, что этим вопросам уже уделяется повышенное внимание в их компаниях (см. стр. 6).



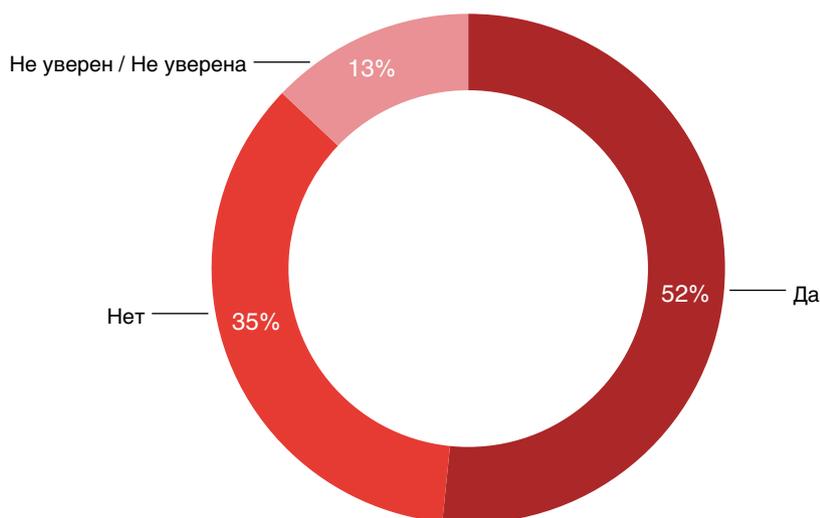
## Вознаграждение генерального директора / президента и планирование преемственности

### Членам советов директоров российских компаний сложно контролировать размер вознаграждения генерального директора / президента компании

Только 6% членов советов директоров российских компаний (против 48% по американским компаниям) дали наивысшую оценку способности комитета по вознаграждениям устанавливать адекватные структуру и уровень вознаграждения генерального директора / президента (см. стр. 19). Подобным образом, только 13% директоров максимально высоко оценивают способность совета директоров провести оценку эффективности деятельности генерального директора / президента компании (против 38% по американским компаниям).

Таким образом, по мнению большинства опрошенных директоров (52%), им сложно контролировать размер вознаграждения генерального директора / президента компании. Еще 13% опрошенных сомневаются в ответе.

*Считаете ли вы, что членам советов директоров российских компаний в целом сложно контролировать размер вознаграждения генерального директора / президента?*



### Вопросам вознаграждения руководителей высшего звена уделяется все больше внимания

Почти половина (48%) респондентов хотели бы, чтобы в следующем году советы директоров их компаний уделяли больше времени вопросам вознаграждения руководителей высшего звена, и 45% директоров отмечают, что этим вопросам уже уделяется повышенное внимание (см. стр. 6).

## Введение качественных критериев оценки – важнейшее условие совершенствования политики вознаграждения генерального директора / президента

Среди факторов, способствующих совершенствованию политики вознаграждения генерального директора / президента компании, члены советов директоров отводят самую важную роль введению качественных критериев оценки: 39% директоров оценили этот фактор как «очень важный», тогда как в США наивысшую оценку данному фактору дали только 8% респондентов. Кроме того, в отличие от американских директоров, их российские коллеги не придают большого значения фактору установления правил о минимальном уровне владения акциями (лишь 6% оценили его как «очень важный»). Более 35% опрошенных считают важными такие факторы, как обеспечение сопоставимости с вознаграждением в аналогичных компаниях, пересмотр установленного вознаграждения, сокращение размера выплат при прекращении контракта («золотых парашютов») и введение условий возврата произведенных компенсационных выплат.

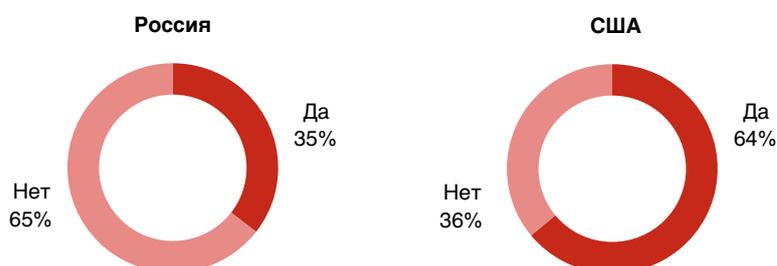
*Оцените важность следующих факторов для совершенствования политики вознаграждения генерального директора / президента компании (Респонденты оценивали каждый элемент по шкале от 1 до 5, где 1 = очень важно, 5 = неважно.)*

	Очень важно					Неважно
	1	2	3	4	5	
Введение качественных критериев оценки	39%	29%	10%	10%	13%	
Обеспечение сопоставимости с вознаграждением в аналогичных компаниях	16%	42%	29%	6%	6%	
Пересмотр установленного вознаграждения	16%	39%	26%	13%	6%	
Сокращение размера выплат при прекращении контракта («золотых парашютов»)	19%	35%	29%	6%	10%	
Введение условий возврата произведенных компенсационных выплат	13%	35%	19%	10%	23%	
Установление правил о минимальном уровне владения акциями	6%	26%	23%	19%	26%	

### **Директора не удовлетворены планом преемственности в отношении должности генерального директора / президента компании**

Согласно результатам исследования, 65% опрошенных директоров российских компаний не удовлетворены текущим планом преемственности для должности генерального директора / президента. Данный результат кардинально отличается от результатов исследования компаний США, где 64% опрошенных директоров оценили план преемственности для высших руководящих должностей как эффективный. В дополнение к этому, директора российских компаний низко оценивают способность советов директоров подготовить план преемственности для должности генерального директора / президента: только 6% опрошенных поставили наивысшую оценку («очень эффективно») работе совета по данному направлению, тогда как низкие оценки («неэффективно» и «очень неэффективно») дали в общей сложности 32% респондентов (см. стр. 19). Результаты исследования среди директоров американских компаний по этому вопросу также существенно отличаются: 72% респондентов дали положительные оценки («очень эффективно» и «эффективно») и лишь 6% поставили низкие оценки («неэффективно» и «очень неэффективно»).

*Считаете ли вы эффективным план преемственности для должности генерального директора / президента вашей компании?*



## Взаимодействие с заинтересованными сторонами

### Уровень информационного взаимодействия между советами директоров и заинтересованными сторонами растет

Многие советы директоров все больше вовлекаются в процесс информационного взаимодействия с различными группами заинтересованных сторон. За последние 12 месяцев 42% респондентов стали активнее взаимодействовать с крупнейшими акционерами, 39% – с аналитиками, 32% – с сотрудниками своих компаний. Повышение уровня информационного взаимодействия с представителями средств массовой информации отметили 16% директоров.

Практически аналогичная тенденция наблюдается и в американских компаниях (согласно результатам исследования, проведенного в США в 2011 году). Распределение групп заинтересованных сторон по степени их важности для советов директоров с точки зрения информационного взаимодействия совпадает для российских и американских компаний, причем в российских компаниях уровень такого взаимодействия повышается быстрыми темпами.

В целом директора уделяют все больше внимания вопросам информационного взаимодействия с заинтересованными сторонами. Так, более чем две трети (65%) респондентов считают, что советам директоров следует участвовать в доведении существенных вопросов ведения бизнеса или корпоративного управления до сведения крупнейших акционеров. Значительная часть опрошенных считают, что советы должны также участвовать в доведении этой информации до сведения сотрудников своих компаний (35%) и аналитиков (26%).

### Как за последние 12 месяцев изменился уровень информационного взаимодействия между советом директоров и следующими группами? (в процентах)

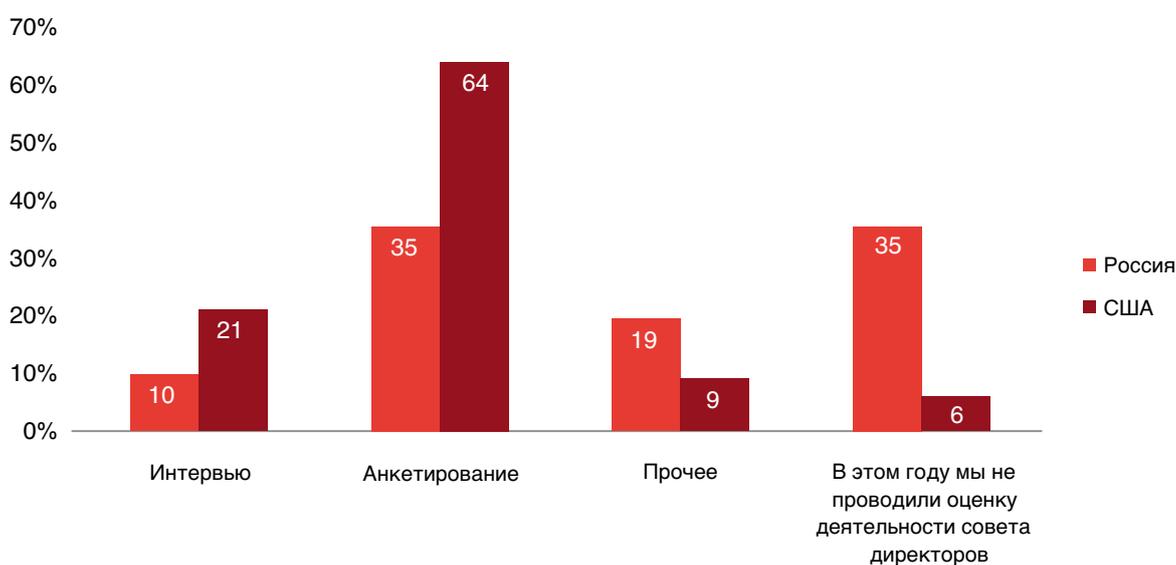


## Эффективность совета директоров

### Процедура оценки эффективности совета директоров

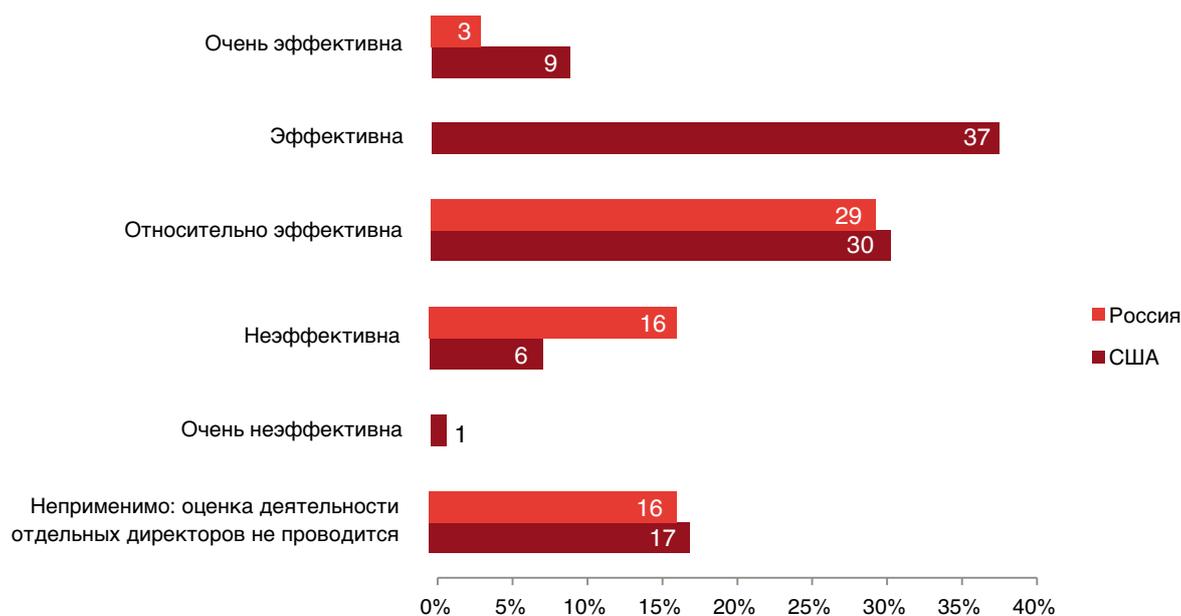
Шестьдесят пять процентов респондентов отметили, что советы директоров их компаний проводят оценку эффективности своей работы, при этом наиболее популярной формой проведения оценки является анкетирование (35%). Для сравнения: в США оценку эффективности своей работы проводят почти все советы директоров (94%), причем наиболее популярной формой проведения такой оценки также является анкетирование.

*В какой форме совет директоров вашей компании организовал в этом году процесс ежегодной оценки своей деятельности?*



Лучшая практика корпоративного управления предполагает, помимо регулярной оценки эффективности совета директоров в целом, проведение индивидуальных оценок деятельности отдельных членов совета. Согласно результатам исследования, 16% опрошенных директоров российских компаний и 17% директоров американских компаний указали, что данная практика не применяется в их советах директоров. В то же время в тех советах директоров, где она существует, уровень удовлетворенности результатами индивидуальной оценки эффективности намного ниже среди российских директоров – лишь 3% респондентов указали, что такая оценка «очень эффективна», и ни один из них не дал оценку «эффективна» (среди директоров американских компаний аналогичные оценки поставили 9% и 37% респондентов соответственно). Количество неудовлетворительных оценок (практика «неэффективна») также выше среди опрошенных директоров российских компаний по сравнению с результатами опроса директоров компаний США (16% против 6%).

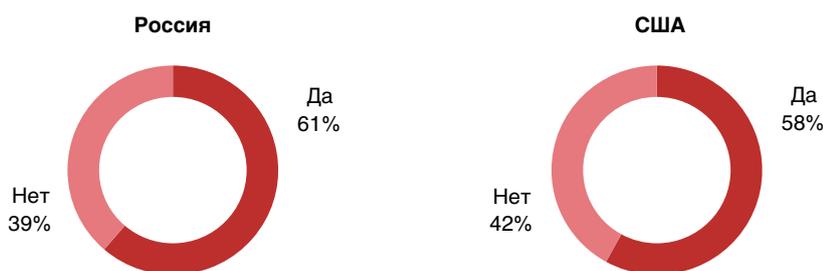
### Насколько эффективна оценка работы отдельных директоров?



### Советы испытывают нехватку квалифицированных директоров

Более 60% респондентов считают, что их компании испытывают нехватку квалифицированных директоров. Любопытно, что исследование советов директоров американских компаний показало примерно тот же результат (58%).

*Считаете ли вы, что в настоящее время компании испытывают нехватку квалифицированных директоров?*



Однако российские и американские компании ощущают нехватку квалифицированных директоров по-разному. Так, результаты настоящего исследования показывают, что в России многие советы директоров не ставят перед собой задачу поиска директоров с конкретным набором знаний, навыков и опыта.

Среди компаний, которые все же начали заниматься целенаправленным поиском директоров по квалификационным признакам, у многих вызвал трудности подбор кандидатов со знаниями и опытом в области управления рисками (48%), опытом работы в международных компаниях (35%), в области маркетинга (29%) и даже финансов (23%).

*Охарактеризуйте опыт совета директоров вашей компании по подбору в состав совета директоров кандидатов со следующими знаниями, навыками, опытом, характеристиками:*

	Очень трудно	Достаточно трудно	Совсем нетрудно	Мы не искали директоров с такими знаниями, навыками, опытом
Знания и опыт в области управления рисками	0%	48%	26%	26%
Опыт работы в международной компании	0%	35%	39%	26%
Знания и опыт в области маркетинга	10%	19%	26%	45%
Знания и опыт в области финансов	0%	23%	52%	26%
Знания и опыт в области ИТ	3%	19%	13%	65%
Знания и опыт в области управления персоналом	0%	16%	23%	61%
Знания и опыт в области права	0%	10%	35%	55%

## Потенциал для улучшений

Среди ключевых направлений своей деятельности советы директоров российских компаний наиболее эффективны в обеспечении достоверности финансовой отчетности (68% положительных оценок, в том числе 26% – наивысших) и способности критически оценивать деятельность генерального директора / президента (46% положительных оценок, в том числе 23% – наивысших).

Потенциал для повышения эффективности работы советов директоров есть прежде всего в вопросах введения адекватных структуры и уровня вознаграждения генерального директора / президента (29% отрицательных оценок), а также подготовки плана преемственности для генерального директора / президента компании (32% отрицательных оценок).

### Как бы вы оценили эффективность работы совета директоров вашей компании по каждому из следующих направлений?

(Респонденты оценивали каждый элемент по шкале от 1 до 5, где 1 = очень эффективно, 5 = совсем неэффективно.)

	Очень эффективно			Неэффективно	
	1	2	3	4	5
Способность комитета по аудиту обеспечивать достоверность финансовой отчетности	26%	42%	16%	6%	10%
Способность совета директоров критически оценивать деятельность генерального директора / президента и возражать ему, когда это необходимо	23%	23%	32%	13%	10%
Способность комитета по кадрам (назначениям) сформировать совет директоров, состав которого обладает сбалансированным сочетанием необходимых знаний, навыков, опыта	19%	32%	26%	10%	13%
Способность совета директоров провести оценку эффективности деятельности генерального директора / президента	13%	32%	26%	19%	10%
Способность совета директоров осуществлять мониторинг исполнения плана по управлению рисками	3%	39%	35%	19%	3%
Способность комитета по вознаграждениям устанавливать адекватные структуру и уровень вознаграждения генерального директора / президента	6%	29%	35%	19%	10%
Способность совета директоров подготовить план преемственности для должности генерального директора / президента	6%	23%	39%	16%	16%

---

# Приложения

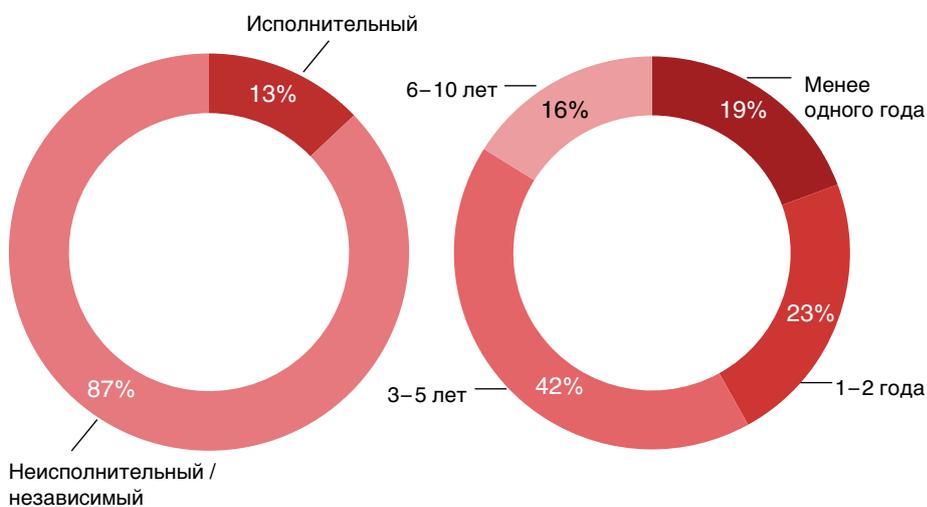


## 1. Об участниках исследования

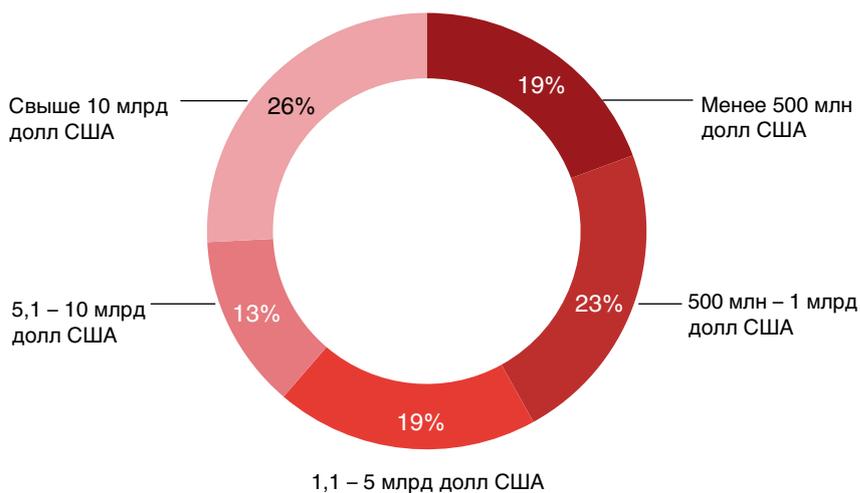
Среди участников исследования 87% являются независимыми директорами. Большинство участников опроса (58%) входят в состав советов директоров своих компаний на протяжении более чем трех лет. Более половины директоров (56%) представляют компании с годовой выручкой свыше 1 млрд долларов США.

*Вы отвечаете на вопросы этой анкеты как исполнительный или неисполнительный / независимый директор?*

*Как долго вы являетесь членом этого совета директоров?*



*Какова годовая выручка вашей компании?*



## 2. Дополнительные результаты

### Тревожные сигналы

*Насколько важен каждый из указанных ниже тревожных сигналов для вашей активной деятельности в составе совета директоров? (1 = очень важно, 5 = совсем не важно)*

	Очень важно					Неважно
	1	2	3	4	5	
Руководство не достигает стратегических целей	39%	35%	0%	10%	16%	
Компании необходимо перевыпустить финансовую отчетность	35%	26%	16%	6%	16%	
Квартальные финансовые результаты компании существенно расходятся с прогнозами аналитиков	13%	26%	29%	23%	10%	
К компании предъявлены судебные иски со стороны ее сотрудников	10%	26%	23%	23%	19%	
Низкий уровень удовлетворенности клиентов	29%	39%	13%	13%	6%	
Низкая лояльность работников	23%	35%	29%	3%	10%	
Снижение рыночных котировок акций	10%	26%	42%	13%	10%	
Многочисленные случаи информирования о мошенничестве и неэтичном поведении через внутренние «горячие линии»	39%	23%	23%	10%	6%	
Многочисленные и/или значительные штрафы/взыскания с компании	39%	32%	13%	10%	6%	

### Организация работы совета директоров

*Как вы оцениваете эффективность использования времени, отведенного на заседания совета директоров и его комитетов? (Респонденты выбрали все подходящие варианты ответов.)*



## Контакты



**Александр Чмель**

Партнер

Тел.: +7 (495) 967-6264

[alexander.chmel@ru.pwc.com](mailto:alexander.chmel@ru.pwc.com)



**Любовь Нисенбойм**

Директор

Тел.: +7 (495) 223-5002

[lyubov.nissenboim@ru.pwc.com](mailto:lyubov.nissenboim@ru.pwc.com)



**Елена Дубовицкая**

Старший менеджер

Тел.: +7 (495) 967-6186

[elena.dubovitskaya@ru.pwc.com](mailto:elena.dubovitskaya@ru.pwc.com)

