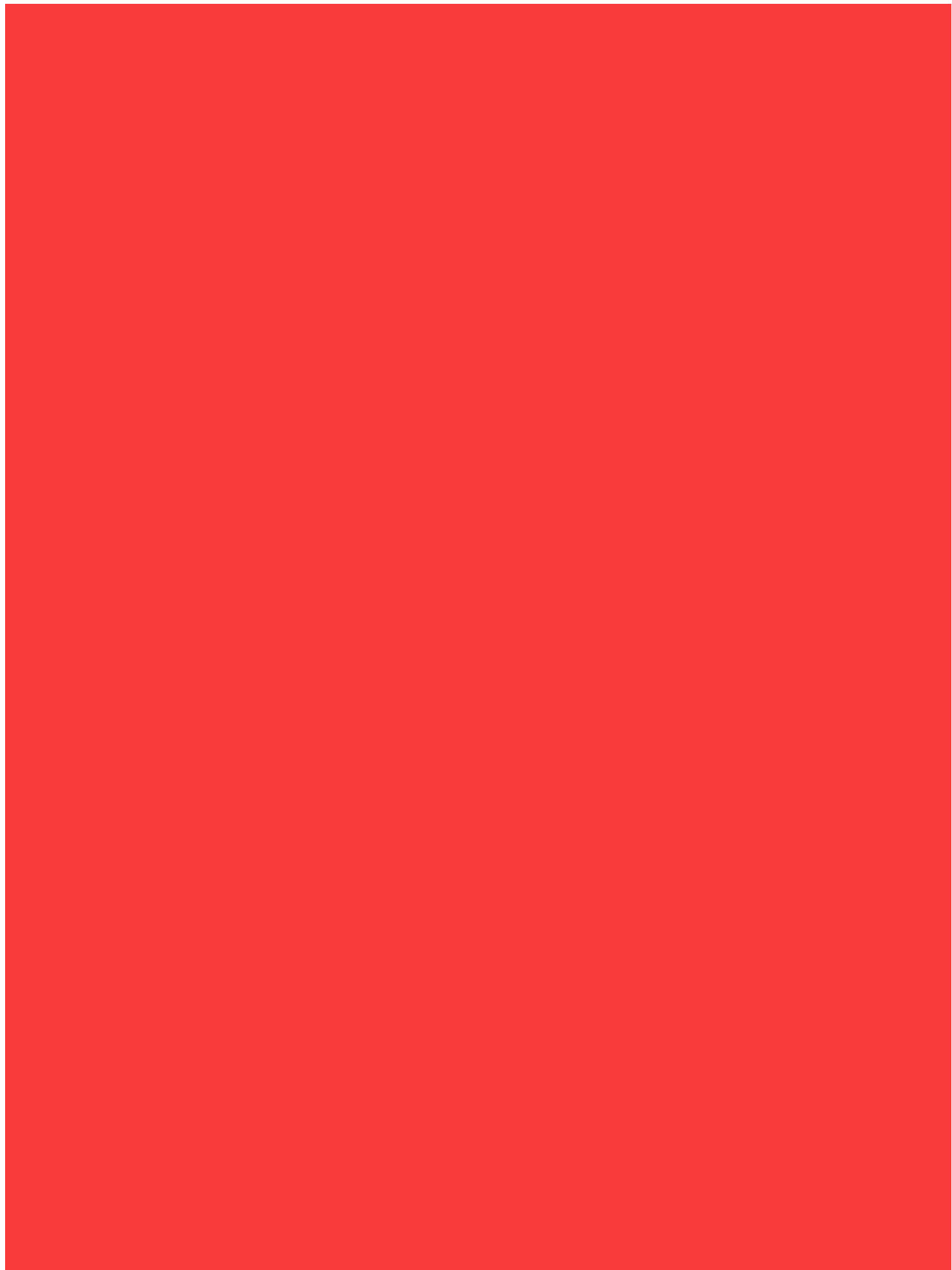


Взгляд высшего руководства

Опрос членов советов
директоров 2013

*Еще большую
значимость
приобрели вопросы
стратегического
планирования и
планирования
преемственности
высшего руководства
компаний.*





Содержание

<i>Основные выводы</i>	<i>5</i>
В центре внимания	6
Boards and risks	8
Вознаграждение и планирование преемственности высшего руководства	16
Эффективность совета директоров	20
<i>Приложение</i>	<i>28</i>
Сведения об участниках опроса	29

An aerial photograph of a paved plaza with a grid pattern of light and dark grey stones. Several people are walking across the plaza. In the upper left, a man in a light blue shirt and dark trousers walks towards the left. In the center, a group of three men in dark suits walks towards the right. In the lower right, a man in a dark suit walks towards the bottom right. In the bottom left, a man in a dark suit walks towards the bottom left. The plaza has white painted lines and square manhole covers.

Результаты опроса 2013 г. отражают весьма интересные изменения в приоритетах директоров российских компаний. В этом году еще большую значимость приобрели вопросы стратегического планирования и планирования преемственности высшего руководства. По-прежнему сохраняют актуальность вопросы управления рисками. Вместе с тем тема вознаграждения высшего руководства компаний уже не является столь острой, как год назад.



Основные выводы

В феврале–марте 2013 года специалисты PwC в России провели второй ежегодный опрос членов советов директоров для анализа тенденций и приоритетов в деятельности советов директоров российских компаний. Чтобы сравнить результаты с передовой международной практикой, мы также использовали материалы «Ежегодного опроса директоров компаний», проведенного PwC в США в 2012 г.

Опрос проводился в форме анкетирования. Наши респонденты представляли компании из различных индустрий и разные виды структуры собственности. Большинство этих компаний имеют ежегодную выручку свыше 1 млрд долл. США. 73% наших респондентов входят в состав совета директоров, по меньшей мере, одной публичной компании.

Результаты опроса 2013 г. отражают весьма интересные изменения в приоритетах директоров российских компаний. В этом году еще большую значимость приобрели вопросы стратегического планирования и планирования преемственности высшего руководства. По-прежнему сохраняют актуальность вопросы управления рисками. Вместе с тем тема вознаграждения высшего руководства компаний уже не является столь острой, как год назад.

Результаты опроса показывают, что советы директоров, бесспорно, делают успехи, повышая эффективность по сравнению с предыдущим годом. Они в большей мере удовлетворены эффективностью работы своих советов, чем в прошлом году. Так же как и год назад, члены советов директоров считают, что они наиболее эффективны в мониторинге достоверности финансовой отчетности, осуществляемом через комитеты по аудиту, а также что им лучше всего удастся выступать с критикой высшего руководства компаний и открыто оспаривать его действия. Кроме того, они считают, что советы директоров добились большей эффективности в осуществлении контроля за управлением рисками. Сегодня члены советов директоров в большей степени, чем прежде, удовлетворены процессом оценки результатов высшего руководства и контроля получаемого им вознаграждения.

Вместе с тем директора признают, что они по-прежнему сталкиваются с определенными трудностями и видят серьезные возможности для повышения своей эффективности по отдельным направлениям. Вот некоторые из них:

- Результаты опроса показывают, что самый большой потенциал для повышения эффективности советов директоров российских компаний по-прежнему кроется в обеспечении преемственности высшего руководства компаний: почти три четверти респондентов не удовлетворены текущей ситуацией.
- Результаты опроса показывают, что на фоне роста обеспокоенности в связи с возможностью совершения мошеннических и коррупционных действий существует серьезный задел для повышения роли советов в мониторинге этих рисков.
- Как и в ходе прошлогоднего опроса, большинство респондентов невысоко оценили способность комитетов по назначениям формировать советы директоров со сбалансированным составом с точки зрения сочетания необходимых знаний, навыков и опыта. Действительно, результаты этого года показывают, что 70% советов директоров сталкиваются, с одной стороны, с дефицитом квалифицированных директоров, а с другой – с трудностями в подборе кандидатов, обладающих требуемыми знаниями, навыками и опытом.

Мы благодарим всех участников опроса за вклад в это исследование и ценную информацию о деятельности советов директоров. Если у вас возникнут вопросы по настоящему исследованию, мы будем рады ответить на них.

* Ежегодный опрос директоров компаний за 2012 г. «Мнения и взгляды членов советов директоров, 2012 год. Эволюция совета: значительный прогресс, но остаются нерешенные вопросы» (pwc.com/us/CenterForBoardGovernance)

В центре внимания

Мы попросили членов советов директоров указать, как они расставляют приоритеты при выполнении ими управленческих и контрольных функций, и выделить вопросы, на которых они хотели бы сосредоточить внимание в следующем году.

В 2013 г. на первом месте в перечне приоритетов стоит стратегическое планирование: 87% респондентов заявили, что этот вопрос заслуживает большего внимания со стороны совета директоров (по сравнению с 52% в 2012 г.), при этом 39% участников опроса полагают, что этот вопрос требует гораздо больше времени и усилий. Лишь 13% респондентов считают, что в советах директоров их компаний этому вопросу уже уделяется самое пристальное внимание.

На второй позиции находится вопрос преемственности высшего руководства компаний: количество директоров, считающих, что этот вопрос требует больше внимания и усилий со стороны совета директоров, удвоилось по сравнению с 2012 г. и достигло 70%. Лишь 9% респондентов ответили, что этому вопросу уже уделяется значительное внимание.

Управление рисками – вопрос номер один в перечне приоритетов в 2012 г. (61% респондентов) – и в нынешнем году занимает высокую позицию в этом списке (65%). Примерно такой же процент директоров считают, что советы их компаний должны выделять больше времени на проведение встреч с руководителями основных подразделений компании. В то же время значительная часть респондентов (35%) утверждают, что в их советах директоров этому вопросу уже уделяется достаточное внимание.

Вопросы информационных технологий и соблюдения нормативно-правовых требований и правил, установленных компанией, замыкают перечень приоритетов.

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

	Да, гораздо больше времени и внимания, чем в прошлом	Да, но ненамного больше времени и внимания, чем в прошлом	Без изменений, этот вопрос уже находится в центре внимания	Нет, я не ожидаю каких-либо изменений	Нет, мы намерены уделять этому вопросу меньше времени и внимания
Стратегическое планирование	39%	48%	13%	0%	0%
Планирование преемственности	22%	48%	9%	22%	0%
Проведение встреч с руководителями основных подразделений компании	26%	39%	35%	0%	0%
Управление рисками	26%	39%	26%	9%	0%
Развитие персонала	13%	48%	26%	13%	0%
Антикризисное планирование	17%	35%	26%	22%	0%
Риски коррупционных действий	17%	35%	30%	17%	0%
Риски мошеннических действий	13%	39%	30%	17%	0%
Вознаграждение руководителей высшего звена	4%	39%	43%	13%	0%
Вопросы информационных технологий	9%	26%	35%	30%	0%
Соблюдение нормативно-правовых требований и правил, установленных компанией	4%	30%	43%	22%	0%



Наиболее актуальные темы в 2012 и 2013 гг.:

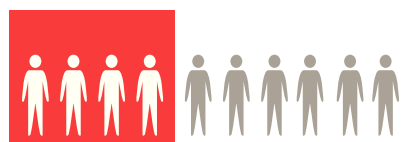
(Указанные цифры отражают процент респондентов, считающих, что советы директоров должны уделять больше времени и внимания конкретному вопросу.)



Стратегическое планирование занимает первое место в перечне приоритетов советов директоров в 2013 году:



87% респондентов заявили, что этот вопрос заслуживает **большого внимания** со стороны совета директоров



39% участников опроса полагают, что этот вопрос требует **гораздо больше времени и усилий**



13% респондентов считают, что в советах директоров их компаний этому вопросу уже **уделяется самое пристальное внимание**

Советы директоров и риски

Советы директоров стали более эффективны в области управления рисками

Согласно нашему опросу, 59% директоров считают, что советы директоров их компании проводят эффективный мониторинг исполнения планов по управлению рисками, что превышает аналогичный показатель 2012 г. (42% респондентов).

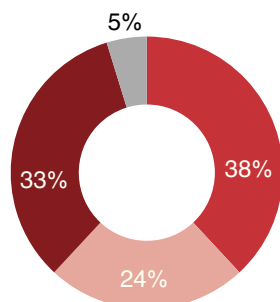
Вместе с тем сохраняются возможности для повышения эффективности работы советов директоров по данному направлению: 65% респондентов хотели бы, чтобы в следующем году советы директоров их компаний выделяли больше времени на решение вопросов управления рисками. Лишь четверть членов советов директоров отметили, что вопросам управления рисками уже уделяется повышенное внимание в их компаниях. Это почти тот же результат, что и в прошлогоднем опросе. Однако количество директоров, которые хотели бы, чтобы советы директоров их компаний уделяли больше внимания вопросам антикризисного управления, удвоилось по сравнению с 2012 г. и достигло 52%.

В свете значительной критики руководства и советов директоров компаний (особенно после финансового кризиса) в отношении недостаточной осведомленности о тех рисках, на которые пошли их компании, или же принятии чрезмерно высоких рисков, мы спросили директоров: насколько они удовлетворены степенью осведомленности советов директоров в определенных вопросах управления рисками. Согласно данным опроса, многие советы директоров нуждаются в гораздо более глубокой степени понимания приемлемого для их компаний уровня риска (риск-аппетита), ключевых показателей эффективности в области управления рисками, а также так называемых «новых» рисков (например, связанных с европейским долговым кризисом, последствиями природных катастроф и пр.). Так, согласно данным нашего опроса, лишь 62% респондентов, по крайней мере, более или менее удовлетворены степенью осведомленности их советов директоров о риск-аппетите по сравнению с 97% директоров компаний США. Возможно, это лишь отражает культурные различия, однако может указывать и на реальное отставание практики российских советов директоров и от передовой международной практики.

Насколько вы удовлетворены степенью осведомленности совета директоров в следующих вопросах деятельности вашей компании:

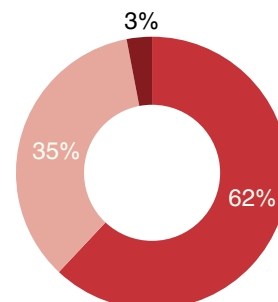
Риск-аппетит

Россия



■ Полностью удовлетворен
■ Относительно удовлетворен
■ Недостаточно удовлетворен
■ Не удовлетворен

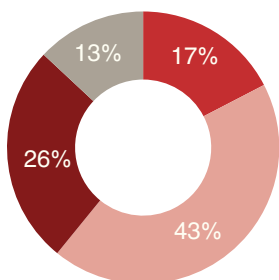
США



■ Полностью удовлетворен
■ Относительно удовлетворен
■ Недостаточно удовлетворен

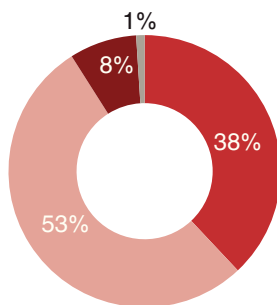
«Новые риски» (emerging risks), способные оказать влияние на компанию, такие как европейский долговой кризис, последствия природных катастроф и др.

Россия



■ Полностью удовлетворен
■ Относительно удовлетворен
■ Недостаточно удовлетворен
■ Не удовлетворен

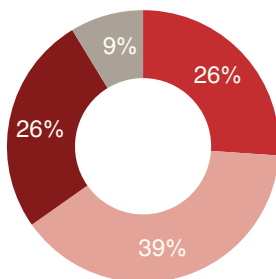
США



■ Полностью удовлетворен
■ Относительно удовлетворен
■ Недостаточно удовлетворен
■ Не удовлетворен

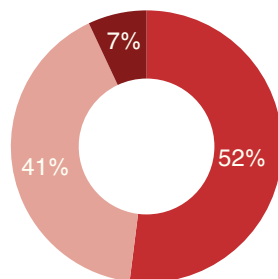
Ключевые показатели эффективности в области управления рисками

Россия



■ Полностью удовлетворен
■ Относительно удовлетворен
■ Недостаточно удовлетворен
■ Не удовлетворен

США



■ Полностью удовлетворен
■ Относительно удовлетворен
■ Недостаточно удовлетворен

Тревожные сигналы («красные флажки»)

В ходе нашего опроса мы задавали респондентам вопрос о том, что именно они считают тревожными сигналами, требующими их активного вовлечения. 71% респондентов отдают приоритет ситуациям, в которых руководство не достигает стратегических целей.

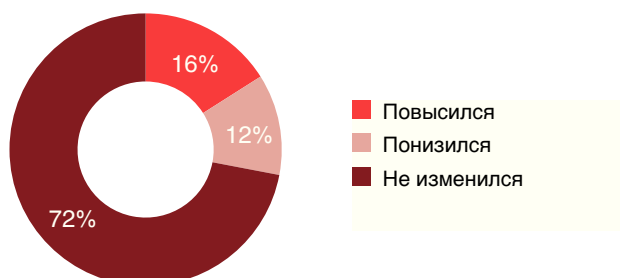
К числу прочих наиболее значимых тревожных сигналов директора отнесли многочисленные случаи информирования о мошенничестве и неэтичном поведении по внутренним горячим линиям, а также необходимость перевыпустить финансовую отчетность.

Насколько, по вашему мнению, важен каждый из указанных ниже тревожных сигналов (так называемых красных флажков) для активизации вашей деятельности в составе совета директоров?



Мы также попросили респондентов высказать мнение о рисках, которые они несут в связи с выполнением функций членом совета директоров. У 16% участников опроса сложилось ощущение, что такие риски возросли за последний год, 12% дали противоположный ответ, а 72% не отметили каких-либо изменений.

По вашему мнению, риск, связанный с выполнением вами функций директора, за последние 12 месяцев:



Риски мошеннических и коррупционных действий вызывают беспокойство

Почти каждая компания, вне зависимости от ее размера, отрасли или местоположения, подвергается риску коррупции. Это касается компаний во всем мире и не ограничивается только развивающимися странами. Риски коррупции могут возникать в любой сфере деловых отношений: между государством и частными организациями, между государственными организациями, между частными компаниями, а также между частными лицами.

Хотя этот риск неизбежен в любом бизнесе, компании могут управлять им, исходя из анализа собственной деятельности или опираясь на опыт других компаний. Однако слишком часто в российских компаниях преобладает одна из двух точек зрения: коррупция неискоренима в России и не может контролироваться (подход по принципу «такова жизнь») или же «коррупция невозможна в нашей компании», хотя при этом не принимаются меры для контроля этого риска и существуют очевидные признаки наличия повышенного рыночного риска.

Риски коррупционных и мошеннических действий тесно взаимосвязаны. По нашему опыту, компании со слабой системой внутреннего контроля или допускающие выплаты «стимулирующих платежей» в рамках своей корпоративной культуры, скорее всего, сталкиваются с хищением имущества и манипулированием результатами финансовой отчетности. И это не случайность: компании, принимающие «серые» или незаконные операции, формируют в своей организации психологическую атмосферу, в которой проявления недобросовестности рассматриваются как приемлемые.

В последние годы эта проблема оказалась в центре общественного внимания в России, и были предприняты неоднократные попытки придать новый импульс усилиям по борьбе с коррупцией. Согласно результатам опроса, лишь 12% респондентов не обеспокоены потенциальной возможностью мошенничества или случаями коррупции в их компании (по сравнению с 16% респондентов в опросе 2012 г. и 42% респондентов в рамках аналогичного опроса в США). 36% опрошенных директоров выразили обеспокоенность в связи с тем, что возможность мошенничества в различных формах в их компаниях возросла, но этот показатель гораздо ниже результата прошлогоднего опроса (55% респондентов в опросе 2012 г. и 41% респондентов по данным опроса в США).

В 2013 г. у 40% респондентов особую обеспокоенность вызывает возможность совершения мошенничества, связанного со взяточничеством и коррупцией (по сравнению лишь с 26% в 2012 г.). Кроме того, в этом году большее число директоров выразили повышенное беспокойство в связи с риском мошенничества при подготовке финансовой отчетности: 12% по сравнению с 3% в 2012 г. (и 6% в США).

Вызывает ли у вас беспокойство возможность совершения мошеннических действий в вашей компании?



Мы попросили наших респондентов ответить на вопрос о том, известны ли им случаи мошенничества в их компаниях за последние три года. Почти половина ответов были утвердительными. Удивление, пожалуй, может вызвать тот факт, что только половина таких случаев рассматривались на заседаниях совета директоров.

Известно ли вам о каких-либо мошеннических действиях, которые имели место в вашей компании за последние три года?



Согласно данным опроса, свыше четверти компаний сталкивались с фактами взяточничества и/или коррупции за последние три года (в той степени, в которой члены советов директоров осведомлены об этом). И снова, в большинстве случаев такие факты не стали предметом рассмотрения на заседаниях совета директоров.

Известно ли вам о каких-либо коррупционных действиях, которые имели место в вашей компании за последние три года?



Возникает вопрос: способен ли совет директоров задать правильный тон в компании, если он не рассматривает такие случаи?

Инструментарий совета директоров для контроля рисков мошеннических и коррупционных действий

В долгосрочной перспективе компаниям и, в частности их советам директоров, необходимо выстроить систему мониторинга и оценки рисков мошенничества и коррупционных действий.

Мы обратились к нашим респондентам с вопросом о том, как советы директоров в их компаниях осуществляют надзор и контроль в отношении рисков мошенничества и коррупционных действий. 83% советов директоров проводят встречи с внутренними аудиторами и/или рассматривают отчеты внутренних аудиторов. К числу прочих наиболее распространенных ответов относились следующие: «рассмотрение заключения внешних аудиторов» и «проведение встреч с внешними аудиторами и/или рассмотрение отчетов внешних аудиторов для руководства компании (management letters)» (75% и 71% соответственно). Лишь 50% советов директоров разработали и утвердили внутреннюю политику в области противодействия взяточничеству и коррупции, при этом всего 46% советов директоров встречаются с директором по комплаенсу/внутреннему контролю (compliance officer) и/или рассматривают его отчеты. Наименее популярный ответ – рассмотрение отчетов об обработке сообщений, поступающих по горячей линии: лишь немногим больше 20% советов директоров используют этот инструмент. Это вызывает удивление, поскольку 84% респондентов отметили, что многочисленные случаи информирования о мошенничестве и неэтичном поведении по внутренним горячим линиям являются серьезным тревожным сигналом для директоров.

Каким образом совет директоров вашей компании осуществляет надзор за рисками мошеннических и коррупционных действий?



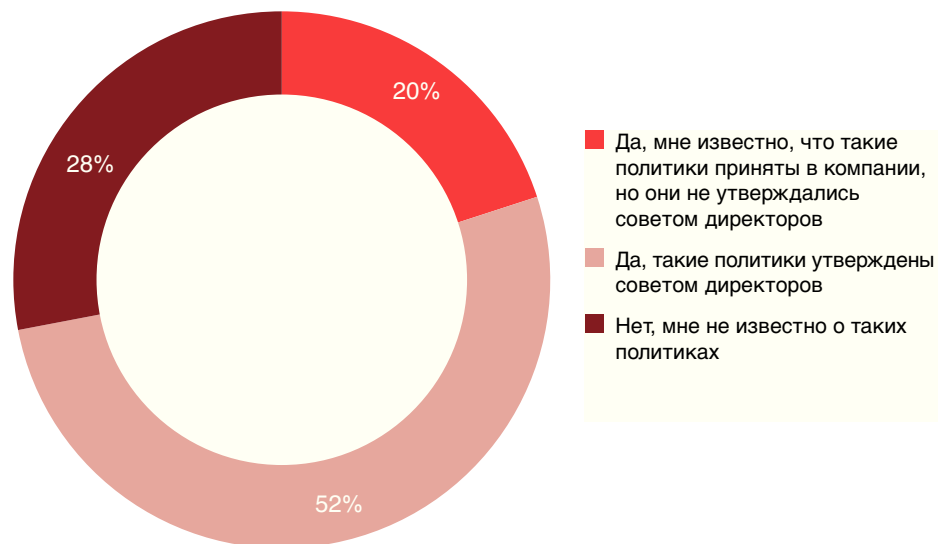
Внутренняя политика в области противодействия взяточничеству и коррупции

Разработка эффективной антикоррупционной стратегии и политики является одним из важнейших инструментов, который могут применять компании, чтобы сформировать надлежащую корпоративную культуру ведения бизнеса. Разумеется, такая политика не может привести к полному искоренению коррупции, но она поможет на ранних стадиях выявлять потенциальные проблемы и принимать меры, снижая таким образом соответствующие риски, в том числе и репутационные риски для компании и ее директоров.

Внедрение политики в области противодействия коррупции представляет собой сложный процесс. При этом разработка такой политики является лишь первым шагом и не означает, что эта политика автоматически заработает. Её успех в значительной степени зависит от совета директоров и исполнительного руководства компании и эффективности их усилий по ее практической реализации в масштабе всей организации. Вместе с тем, чем меньше внимания уделяется формированию правильного тона, тем выше вероятность того, что антикоррупционные меры не будут приниматься на уровне рядовых сотрудников.

72% респондентов указали, что в их компаниях принята внутренняя политика в области противодействия взяточничеству и коррупции. В большинстве случаев такая политика была утверждена советами директоров компаний. В то же время, свыше четверти опрошенных директоров указали, что им неизвестно о наличии такой политики в их компании.

Известно ли вам о принятой в вашей компании внутренней политике в области противодействия коррупции?



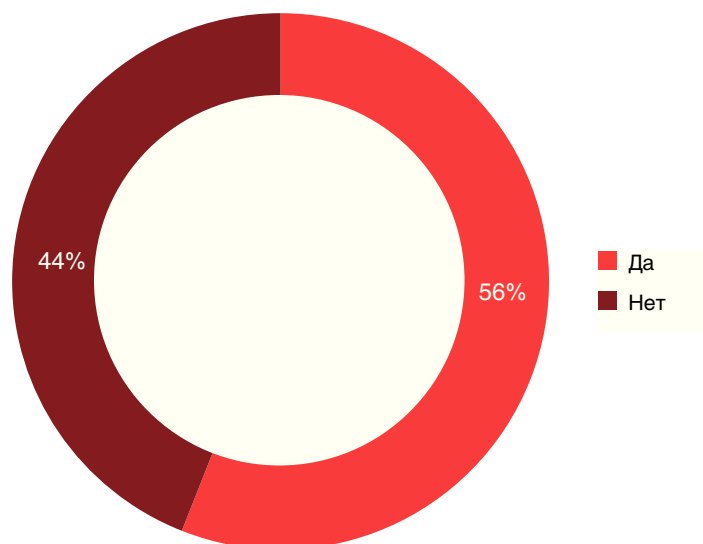
Благотворительность и спонсорство

Многие компании рассматривают благотворительную деятельность как элемент их социальной ответственности, который позволяет привлечь внимание к тем или иным социальным проблемам и внести реальный вклад в благосостояние общества. К сожалению, нередко бывает и так, что недобросовестные компании стремятся под видом благотворительной деятельности скрыть коррупционные действия. Примерами могут являться операции по финансированию фиктивных благотворительных организаций, существующих лишь на бумаге, деятельность которых фактически направлена на аккумуляцию денежных средств. Даже в тех случаях, когда пожертвования производятся в благих целях, все равно существует риск коррупции. Распространенным примером является предоставление благотворительными организациями льгот или иных выгод третьим сторонам в обмен на пожертвования.

Чтобы снизить риск коррупционных действий, компаниям важно разработать прозрачный механизм согласования и реализации благотворительной деятельности.

Результаты опроса показывают, что лишь в 56% компаний, представленных в опросе, согласование благотворительных и спонсорских проектов относится к компетенции совета директоров.

Относится ли к компетенции совета директоров вашей компании одобрение благотворительных и/или спонсорских программ?



Вознаграждение и планирование преемственности высшего руководства

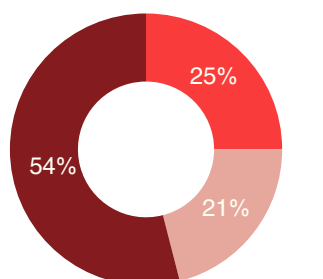
Советы директоров приобретают большую уверенность в отношении контроля за вознаграждением высшего руководства, однако эта тема не теряет актуальность

Результаты опроса 2013 г. демонстрируют серьезное улучшение в работе советов директоров в области анализа эффективности высшего руководства компаний и уровня их вознаграждения по сравнению с 2012 г. 67% участников опроса высоко оценили способность совета директоров проводить оценку эффективности президента или генерального директора: 24% респондентов охарактеризовали свою деятельность в этой области как «очень эффективную», а 43% – как «эффективную» (по сравнению с 13% и 33% ответов в 2012 г. соответственно).

Кроме того, большинство директоров удовлетворены способностью комитета по вознаграждениям устанавливать адекватный уровень вознаграждения президента или генерального директора: 18% респондентов охарактеризовали ее как «очень эффективную», а 41% – как «эффективную» (по сравнению с 6% и 25% в 2012 г. соответственно). Аналогичным образом свыше половины респондентов (54%) не считают, что их советам сложно контролировать уровень вознаграждения лица, выполняющего функции единоличного исполнительного органа, что отражает значительное улучшение в этой области по сравнению с результатами предыдущего года (35%). Вместе с тем такие трудности по-прежнему актуальны для четверти советов, представленных нашими респондентами

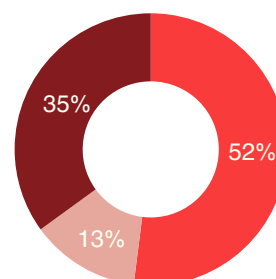
Считаете ли вы, что советам директоров российских компаний сложно контролировать размер вознаграждения президента или генерального директора?

2013 г.



Да Нет Не уверен

2012 г.



Да Нет Не уверен

Введение качественных критериев оценки – важнейшее условие совершенствования политики вознаграждения высшего руководства

Глобальная тенденция, связанная с более тщательным рассмотрением уровня вознаграждения высшего руководства, также достаточно четко проявляется в России.

Отвечая на вопрос о путях совершенствования политики вознаграждения высших руководителей компаний, наши респонденты не изменили свое мнение по сравнению с опросом 2012 г. Как и прежде, подавляющее большинство директоров считают очень важным введение качественных критериев оценки, процедур пересмотра установленного уровня вознаграждения и обеспечение сопоставимости его размеров с аналогичными компаниями.

Кроме того, результаты опроса 2013 г. показывают, что сегодня директора уделяют больше внимания и другим механизмам, таким как сокращение размера выплат при прекращении контракта («золотых парашютов») и введение условий возврата произведенных компенсационных выплат.

Пожалуйста, оцените важность следующих факторов для совершенствования политики вознаграждения генерального директора/президента:



Факторы, способствующие совершенствованию политики в области вознаграждения руководства компаний, отмеченные в 2012 и 2013 гг.:

(Указанные цифры отражают процент респондентов, считающих, что конкретный фактор является важным или очень важным для совершенствования политики в области вознаграждения руководства.)



Планирование преемственности высшего руководства компании по-прежнему остается важным вопросом

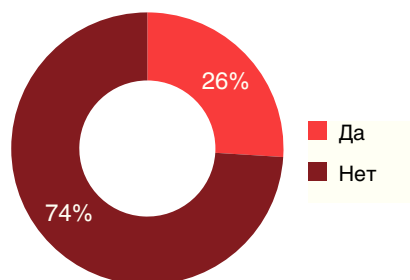
Планирование преемственности высшего руководства компаний считается одной из основных обязанностей совета директоров. Жизнеспособность компании в долгосрочной перспективе зависит от ее успешных действий по подбору и привлечению потенциальных кандидатов на должность президента или генерального директора. Согласно данным опроса 2013 г., планирование преемственности высшего руководства компании является важным приоритетом для директоров: количество наших респондентов, считающих, что этот вопрос требует большего внимания на заседаниях совета директоров, удвоилось по сравнению с 2012 г. и достигло 70%. Лишь 9% респондентов полагают, что этому вопросу уже уделяется достаточное внимание. Результаты аналогичного опроса в США почти совпадают с нашими данными по этому вопросу: 68% директоров в США считают, что советы директоров должны выделять больше времени на решение этой задачи.

Почти три четверти наших респондентов не удовлетворены нынешним положением дел в области обеспечения преемственности высшего руководства, что даже превышает количество таких ответов в прошлом году (74% по сравнению с 65% в 2012 г.). Данный результат кардинально отличается от результатов исследования компаний США, где 80% опрошенных директоров выразили удовлетворение планами преемственности высшего руководства своих компаний.

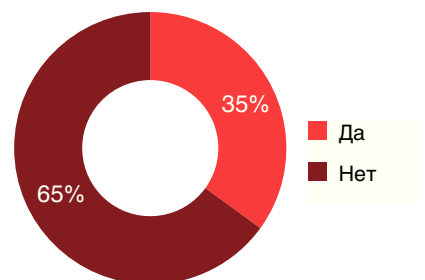
Вместе с тем директора российских компаний изменили мнение о способности совета директоров подготавливать планы преемственности президента или генерального директора в положительную сторону: в 2013 г. почти половина (48%) директоров российских компаний дали высокую оценку эффективности деятельности совета в этой области (в 2012 г. аналогичный показатель составил лишь 29%).

Считаете ли вы эффективным план преемственности высшего руководства вашей компании?

2013 г.



2012 г.



Планирование преемственности высшего руководства компании является важным приоритетом для директоров в 2013 году:



70% респондентов считают, что этот вопрос **требует большего внимания** со стороны директоров



9% респондентов полагают, что этому вопросу уже **уделяется достаточное внимание**



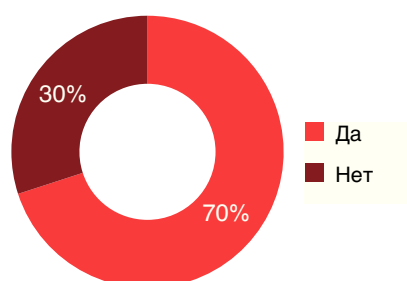
Эффективность совета директоров

Советы директоров по-прежнему испытывают нехватку квалифицированных директоров

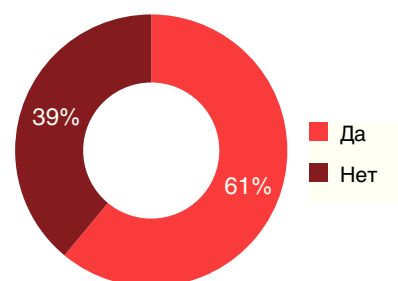
Эффективность работы совета директоров – ключевой фактор успеха любой компании. В свете этого результаты опроса по-прежнему дают повод для беспокойства, поскольку большинство респондентов считают, что советы директоров российских компаний испытывают нехватку квалифицированных директоров. При этом доля респондентов, высказавших эту точку зрения, выросла в 2013 г. до 70% по сравнению с 61% в 2012 г.

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

2013 г.



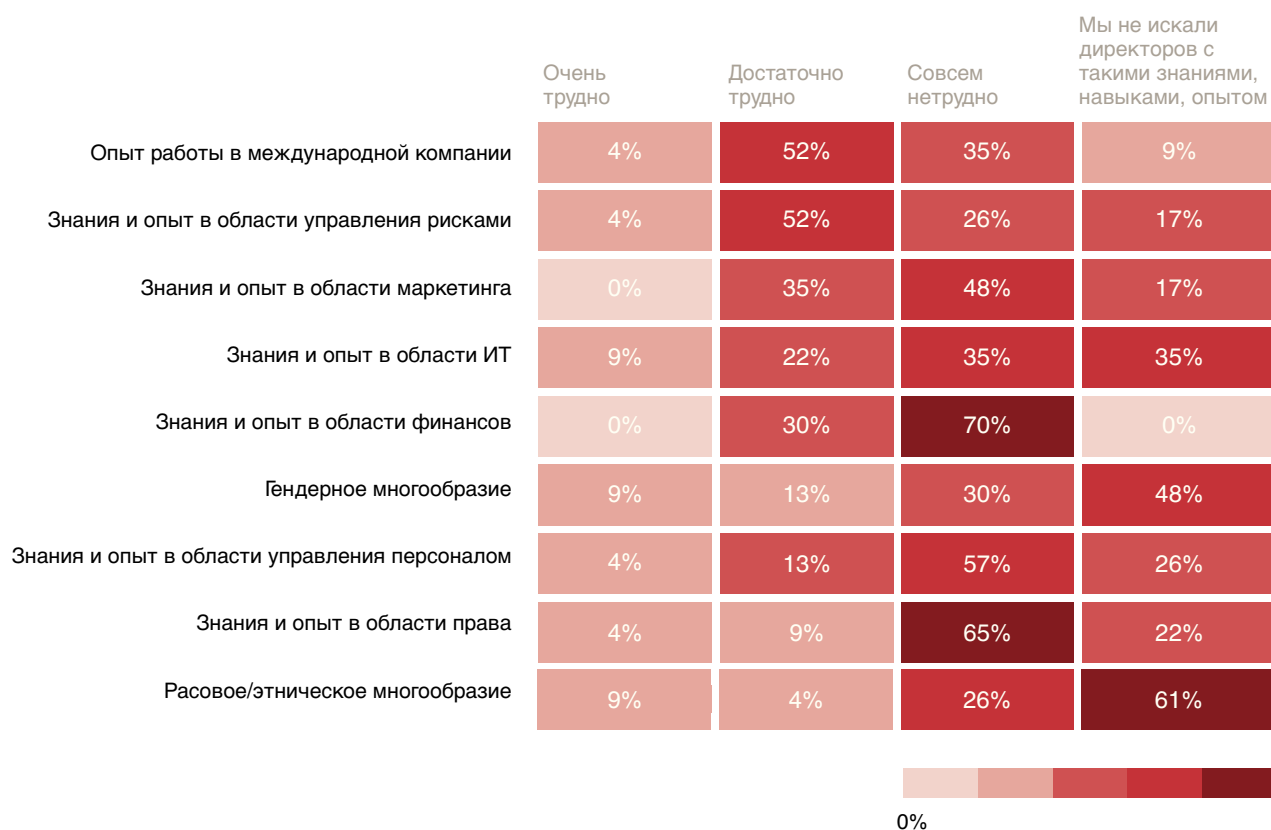
2012 г.



Вместе с тем, когда речь идет о знаниях, навыках, опыте и иных характеристиках, которые оценивают советы директоров при подборе кандидатов, некоторым критериям придается большее значение, чем остальным. Гендерное или этническое многообразие по-прежнему имеет относительно невысокую значимость для советов директоров. Возможно, это связано с тем, что директора не считают эти факторы существенными и актуальными в России. Все без исключения советы директоров ищут кандидатов с финансовой экспертизой.

В то же время многие компании, которые все же озадачились целенаправленным поиском директоров по квалификационным признакам, столкнулись с трудностями при подборе кандидатов со знаниями и опытом в области управления рисками (56% в 2013 г. по сравнению с 48% в 2012 г.), опытом работы в международных компаниях (56% по сравнению с 35% в 2012 г.) и в области маркетинга (35% по сравнению с 29% в 2012 г.).

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



Информационная поддержка деятельности советов директоров

Мы задали участникам опроса вопрос о том, насколько они удовлетворены качеством и объемом информации, предоставляемой советам директоров их компаний. В большинстве случаев директора оказались удовлетворены объемом и качеством информации, в особенности по таким вопросам, как результаты внешнего аудита, крупные сделки и сделки с заинтересованностью.

Вместе с тем некоторые советы не удовлетворены предоставляемой информацией или не получают те или иные данные. В частности, это касается информации об управлении рисками, о результатах проверок внутренних аудиторов и о премировании высшего исполнительного руководства. Так, почти четверть наших респондентов не удовлетворены предоставляемой им информацией о критических рисках, планах управления рисками и их исполнением, а 14% опрошенных директоров и вовсе не получают такую информацию. 17% наших респондентов не удовлетворены предоставляемой им информацией о результатах проверок внутренних аудиторов, 13% директоров не получают такую информацию. Кроме того, 18% директоров не удовлетворены информацией о премировании высшего исполнительного руководства, а 5% респондентов ответили, что советам директоров их компаний такая информация не предоставляется.

В какой степени вы удовлетворены объемом и качеством следующей информацией, предоставляемой совету директоров вашей компании?



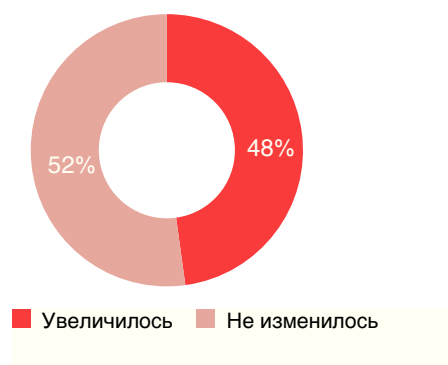
Вовлеченность в работу совета директоров

Многие директора отметили существенное увеличение времени, которое они уделяют выполнению обязанностей члена совета директоров (39% респондентов) и, в частности, деятельности в составе комитетов при совете директоров.

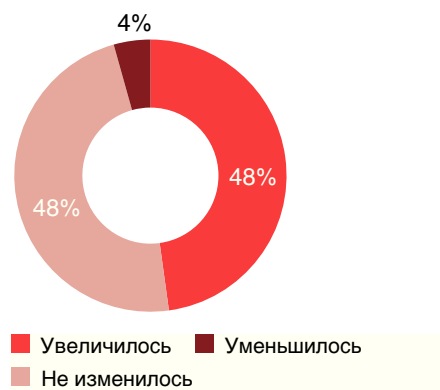
48% директоров отмечают, что сейчас они тратят больше времени на работу в составе комитета по стратегии, такое же количество опрошенных говорят об увеличении нагрузки, связанной с работой в комитете по аудиту, а 43% респондентов заявляют о росте нагрузки, связанной с работой в комитете по назначениям и/или вознаграждениям. И это совсем не удивительно, учитывая повышение актуальности вопросов, относящихся к компетенции указанных комитетов, а именно вопросов стратегического планирования, предотвращения мошеннических действий, преемственности высшего руководства и его вознаграждения.

Как за последние 12 месяцев изменилось количество времени, которое вы посвятили работе в составе совета директоров и его комитетов?

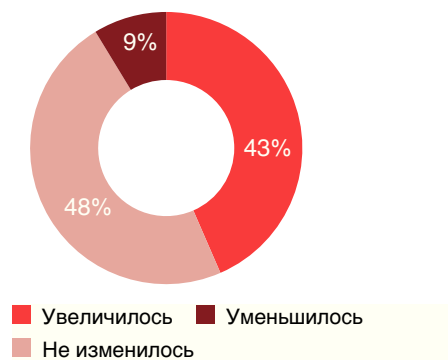
Комитет по стратегии



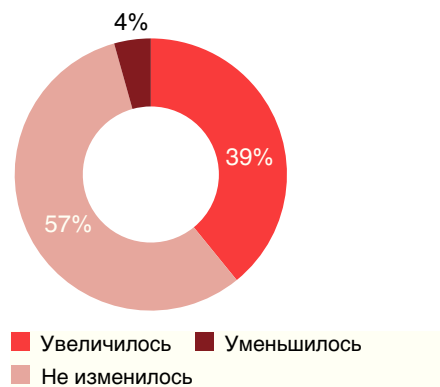
Комитет по аудиту



Комитет по кадрам (назначениям) и/или вознаграждениям



Совет директоров в целом



Между тем увеличившееся время на работу в совете директоров вполне оправданно. Около 62% респондентов опроса 2013 г. считают, что время, проведенное директорами на заседаниях совета и его комитетов, используется эффективно и с пользой для дела. Лишь 12% наших респондентов считают, что слишком много времени на заседаниях совета расходуется на выступления исполнительного руководства, а 8% заявили, что советы директоров их компаний тратят чрезмерно много времени на решение административных вопросов и на вопросы соблюдения нормативно-правовых требований. Эти результаты схожи с прошлогодними.

Как вы оцениваете эффективность использования времени, отведенного на заседания совета директоров и его комитетов?



Потенциал для улучшений

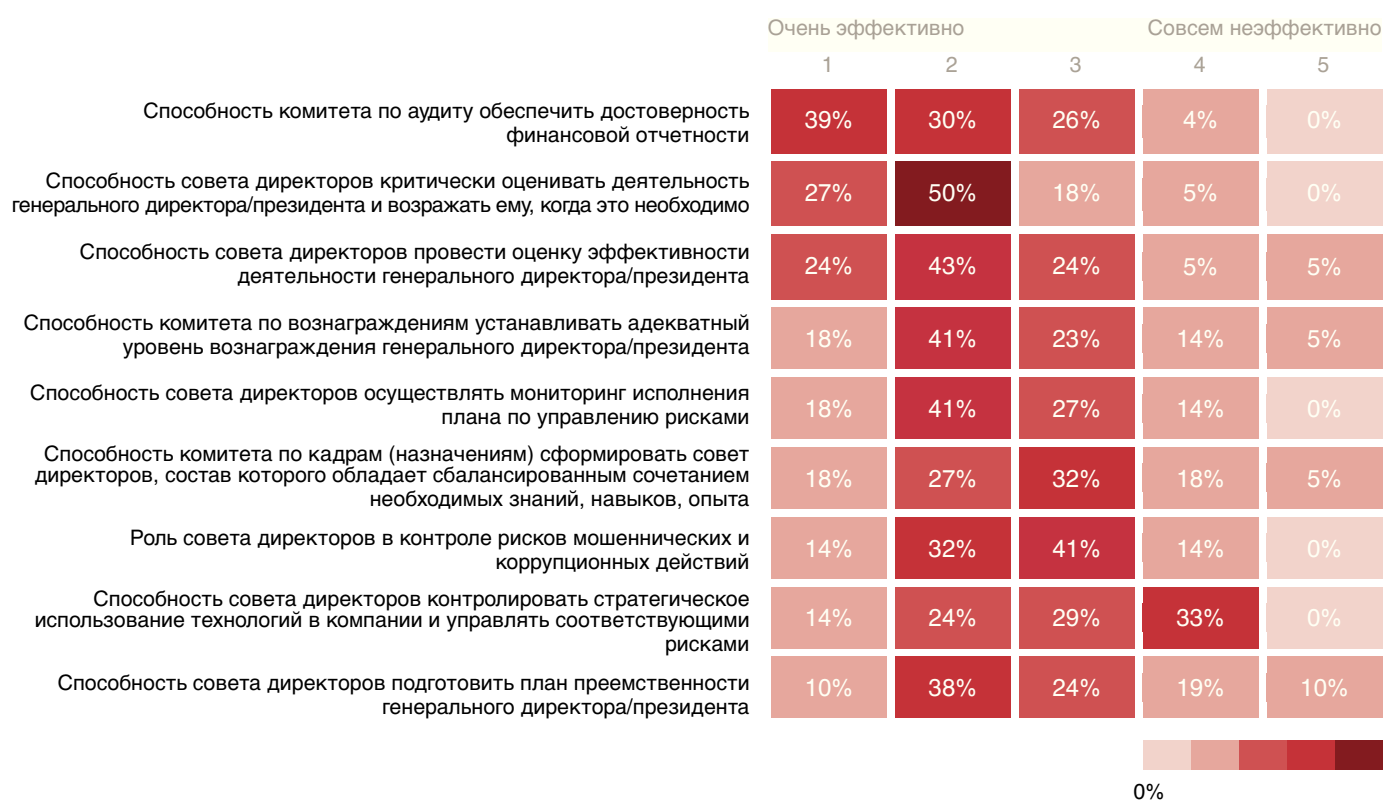
Так же как и в 2012 году, опрошенные нами члены совета директоров считают, что наибольшую эффективность демонстрирует комитет по аудиту в обеспечении достоверности финансовой отчетности (39% дали наивысшую оценку этому аспекту работы), а также они эффективны в критической оценке деятельности высшего руководства и оспаривании его решений при необходимости (этот аспект работы получил наивысшую оценку от 27% респондентов). Прочие направления, где, по мнению респондентов, советы действуют эффективно, включают оценку эффективности деятельности и установление комитетом по вознаграждениям адекватного уровня вознаграждения президента или генерального директора, а также мониторинг исполнения плана по управлению рисками.

Вместе с тем большинство респондентов менее оптимистичны относительно способности комитета по кадрам (назначениям) сформировать такой совет директоров, члены которого в совокупности обладают всеми необходимыми знаниями, навыками и опытом для эффективного осуществления своей деятельности. Невысоко оценивается и роль совета директоров в контроле рисков мошеннических и коррупционных действий.

Наконец, значительное число респондентов считают, что существуют возможности для существенного повышения эффективности советов директоров в области контроля за стратегическим использованием технологий в компании и управления соответствующими рисками (треть респондентов дали негативную оценку этому аспекту работы), а также при подготовке плана преемственности высшего руководства (в 2013 г. 29% респондентов высказали негативное мнение по этому вопросу по сравнению с 32% участников опроса в 2012 г.).

Следует отметить, что в целом директора в большей мере удовлетворены эффективностью работы совета директоров своей компании, чем в прошлом году: по каждому оцениваемому направлению работы советов директоров они поставили больше положительных оценок (в среднем, на 11%).

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



Эффективность деятельности советов директоров в 2012 и 2013 гг.:

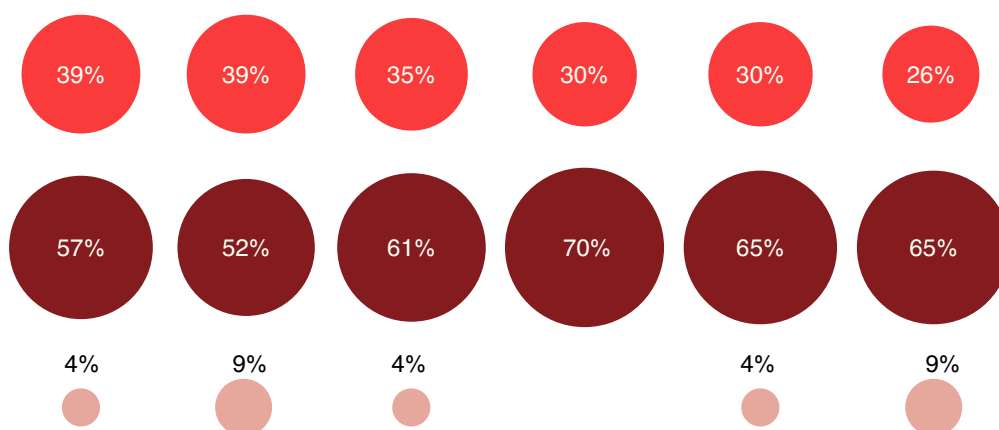
(Указанные цифры отражают процент респондентов, считающих, что деятельность советов директоров по определенному направлению можно назвать эффективной или очень эффективной.)



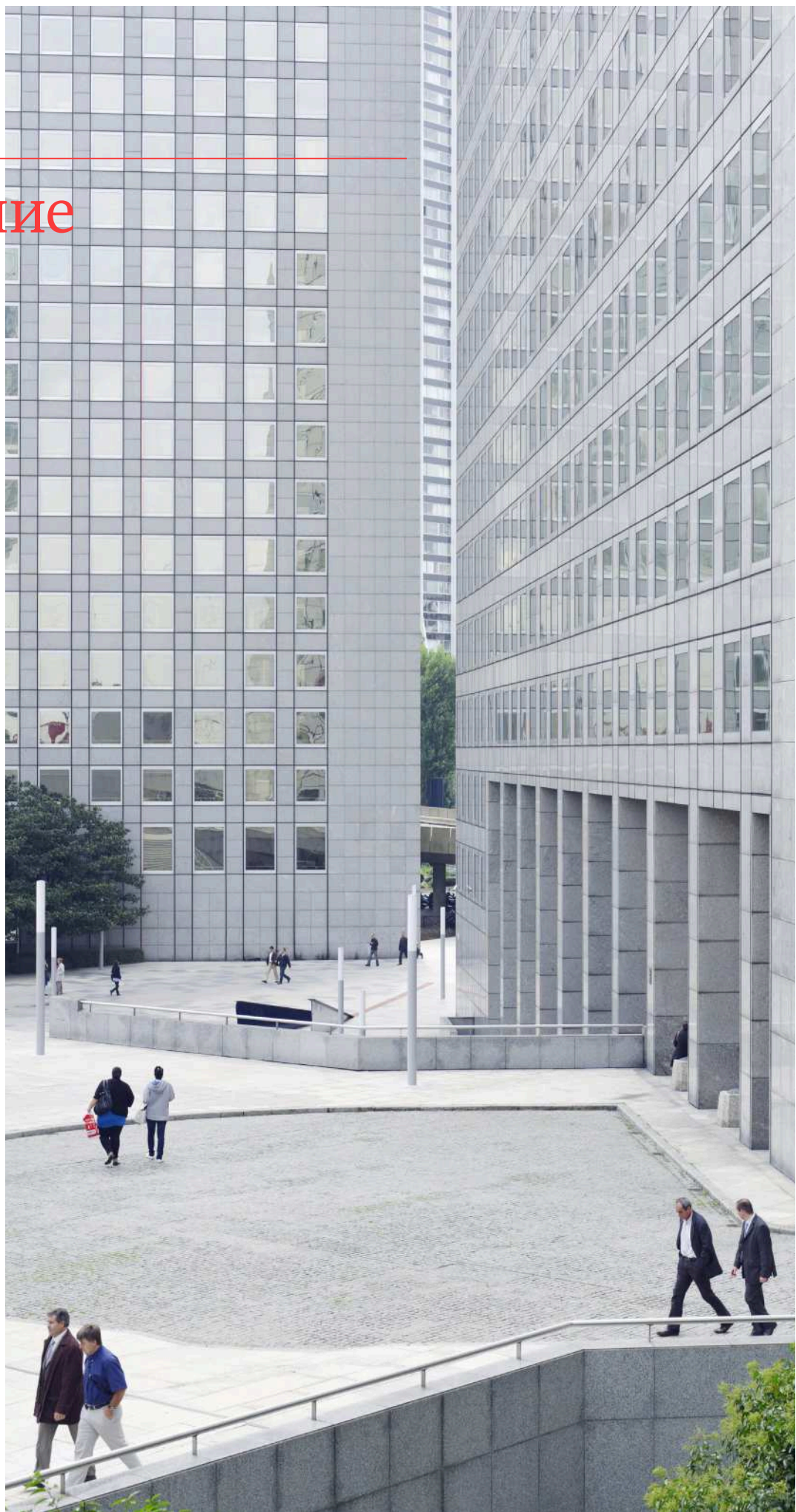
Уровень информационного взаимодействия между советами директоров и заинтересованными сторонами растет

Результаты опросов 2012 и 2013 гг. показывают, что советы директоров российских компаний все больше вовлекаются в процесс информационного взаимодействия с различными группами заинтересованных сторон. Например, за последние 12 месяцев 39% респондентов стали активнее взаимодействовать с крупными акционерами, 39% – с внешними консультантами, 35% – с аналитиками, 30% – с представителями средств массовой информации и с сотрудниками своих компаний. Кроме того, 26% советов директоров повысили уровень информационного взаимодействия с внешними аудиторами. Общее расширение информационного взаимодействия с заинтересованными сторонами находится в русле действующей тенденции, что также характерно и для деятельности советов директоров в США.

Как за последние 12 месяцев изменился уровень информационного взаимодействия между советом директоров и следующими группами?



Приложение

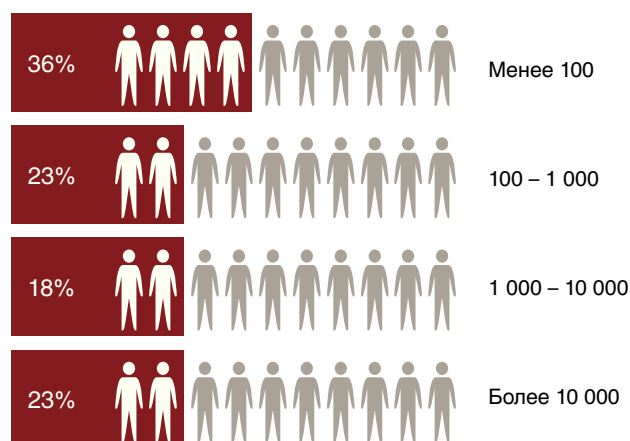


Об участниках исследования

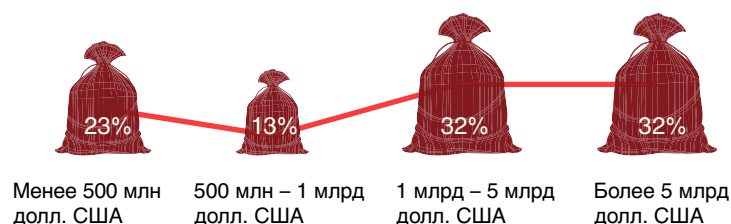
Наши респонденты представляли компании самых разных индустрий и структур собственности. Большинство из этих компаний имеют ежегодную выручку на сумму свыше 1 млрд долл. США. Половина представленных в опросе компаний имеют листинг в России, а 36% – за рубежом. 23% участников опроса представляют компании, контролируемые государством.

73% наших респондентов входят в состав совета директоров, по меньшей мере, одной публичной компании. Большинство участников опроса являются членами совета директоров своих компаний не менее трех лет. 95% участников опроса являются неисполнительными директорами, а 59% из их числа признаются независимыми по определению их советов директоров.

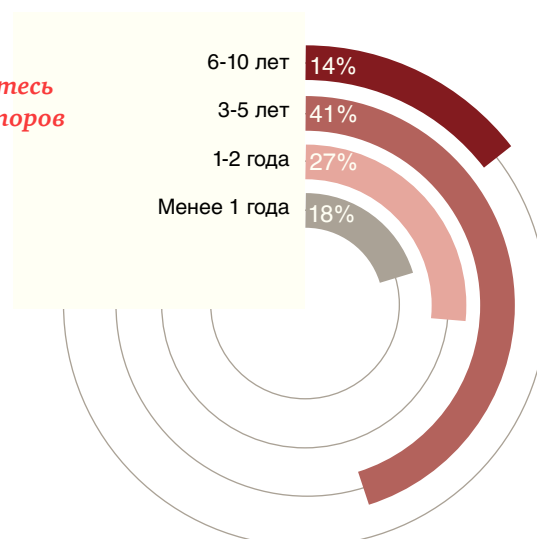
Сколько акционеров-владельцев обыкновенных акций в вашей компании?



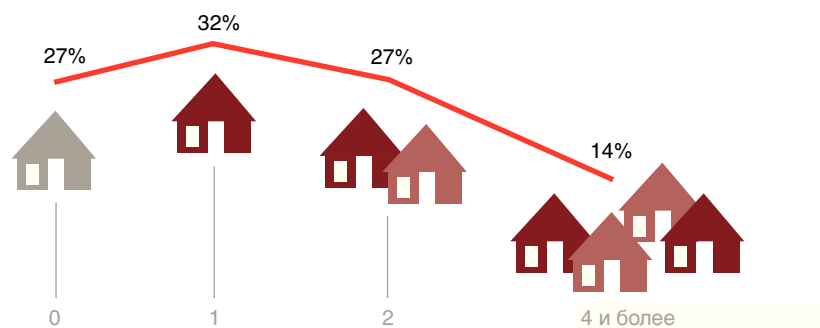
Какова годовая выручка вашей компании?



Сколько лет вы являетесь членом совета директоров вашей компании?



Членом советов директоров скольких публичных компаний вы являетесь в настоящее время?



В совете директоров вашей компании вы являетесь:



Ваша компания является:



Контакты



Дэвид Грэй

Управляющий партнер
Тел.: +7 (495) 287-1155
dave.gray@ru.pwc.com



Елена Дубовицкая

Старший менеджер
Тел.: +7 (495) 967-6186
elena.dubovitskaya@ru.pwc.com

www.pwc.ru/boardsurvey

РwС в Росси (www.pwc.ru) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. Более 2 300 сотрудников, работающих в офисах РwС в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Воронеже, Новосибирске, Южно-Сахалинске и Владикавказе, объединяют свои идеи, опыт и решения, чтобы разработать новые подходы и дать клиентам практические советы.

Под «РwС» понимается сеть РwС и/или одна или несколько фирм, входящих в нее, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом. В глобальной сети фирм, действующих в 158 странах, работает более 180 000 сотрудников. Подр. см. www.pwc.ru/en/about/structure.jhtml.

© 2013 PricewaterhouseCoopers. Все права защищены.