



# Мегатенденции на повестке дня

## Опрос членов советов директоров российских компаний 2014

*Технологические прорывы  
и перераспределение сил  
в мировой экономике  
привлекают внимание  
советов директоров  
российских компаний*





# Содержание



**Основные выводы 4**

**Советы  
директоров  
и мегатенденции 6**

**В центре  
внимания 20**

**Оценка  
эффективности  
деятельности  
совета  
директоров 26**

**Участники  
опроса 32**

# Основные выводы

«Перемены в сегодняшнем мире происходят с невероятной скоростью. Никогда прежде революции не совершались в столь короткие промежутки времени. Сегодня компании могут легко потерять доминирующие позиции на рынке, уступив их абсолютно новым конкурентам. Лидеры, которые не прислушиваются к мнению заинтересованных лиц и не стремятся к переменам, проигрывают гонку, ведь их клиенты и те рынки, на которых они работают, опередят их в развитии».

## Блэр Шеппард

Руководитель группы стратегии и лидерства, PwC в США

«Директора должны задавать тон в своих компаниях. Однако в России очень большую роль играет государство. Компаниям, контролируемым государством, обычно свойственна меньшая гибкость. Они не столь эффективно адаптируются к новым тенденциям, как компании частного сектора. Каким может быть ответ государства на те вызовы и возможности, которые возникают в результате воздействия глобальных мегатенденций на бизнес?»

## Дэвид Грей

Управляющий партнер, PwC в России

Мы живем в условиях нестабильности и неопределенности, и зачастую нам бывает сложно адаптироваться к постоянно меняющейся среде. Журнал The Economist в книге «Мегаизменения: каким будет мир в 2050 году» (Megachange: The world in 2050) приводит наглядные примеры в подтверждение справедливости данного тезиса:

«Писатель Дэн Гарднер в своей книге “Футуристическая болтология” (Future Babble) с осуждением отмечает, что история человечества полнится несбывшимися пророчествами. Британский журналист Х. Н. Брэйлсфорд писал в 1914 году: «Говоря о политике, можно с абсолютной уверенностью сказать, что границы между современными национальными государствами окончательно определены. Лично я считаю, что между шестью великими державами больше никогда не будет войн». Вскоре после этого началась Первая мировая война. За неделю до биржевого краха 1929 года американский экономист Ирвинг Фишер выступил с прогнозом: «Я ожидаю, что в грядущие несколько месяцев рынок ценных бумаг существенно вырастет».

Впрочем, авторы публикации отмечают: «И все же, стоит пытаться делать предположения». Действительно, качество и глубина обсуждения и проработки вопросов, связанных с глобальными тенденциями, в конечном счете может определить, будет ли компания развиваться и процветать или же в конечном счете она окажется на «корпоративном погосте».

Блэр Шеппард, руководитель группы стратегии и лидерства PwC, утверждает: «Существует несколько ключевых, одновременно развивающихся тенденций. Избежать их воздействия не удастся, и мы сталкиваемся с их последствиями уже сейчас. Успеха добьются организации, способные приспособиться к этим тенденциям и понять, как превратить их в перспективы».

PwC выделяет пять основных глобальных мегатенденций:

- технологические прорывы
- перераспределение сил в глобальной экономике
- изменение климата и дефицит ресурсов
- демографические изменения
- ускоренная урбанизация

## Пять основных глобальных мегатенденций:



Технологические прорывы



Перераспределение сил в глобальной экономике



Изменение климата и дефицит ресурсов



Демографические изменения

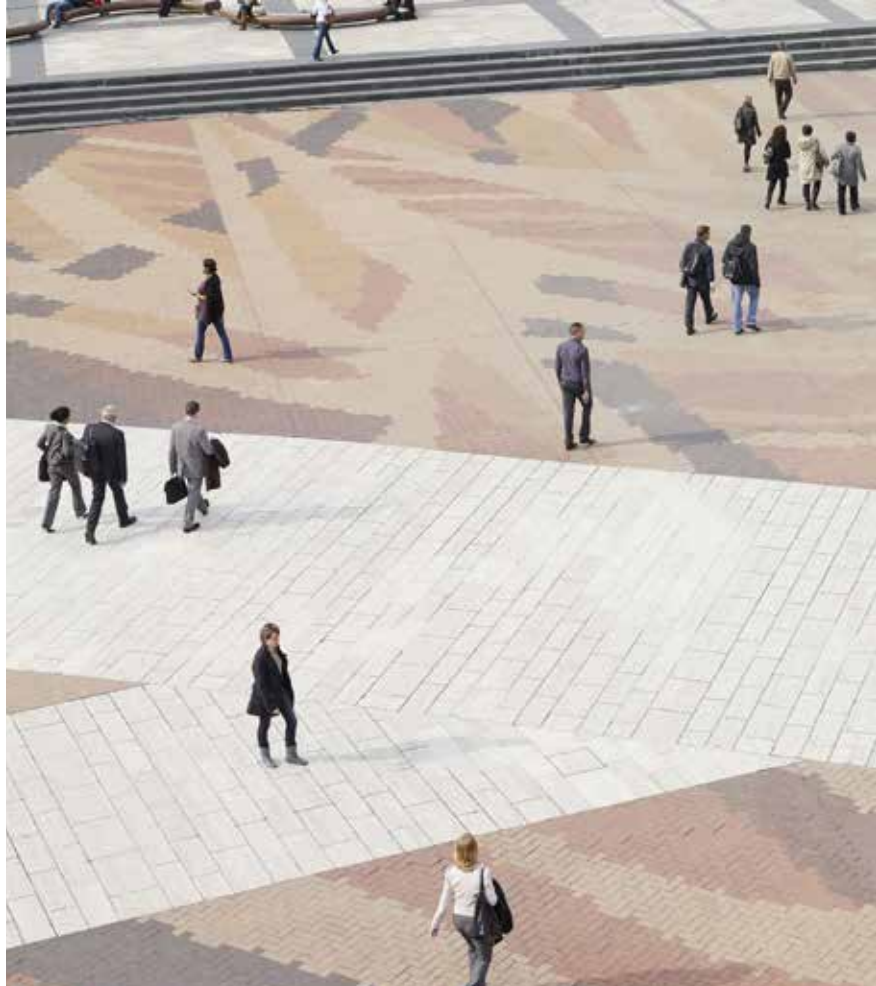


Ускоренная урбанизация



Мы предложили директорам российских компаний принять участие в третьем ежегодном опросе членов советов директоров, с тем чтобы они оценили значимость обозначенных глобальных тенденций и поразмышляли над тем, как их компании могут адаптироваться к глобальным изменениям и добиться процветания. Ниже мы приводим основные выводы и темы для обсуждения по итогам проведенного опроса.

- Мы становимся свидетелями того, как не так давно обозначившиеся вопросы выходят на первый план. Наши респонденты утверждают, что **мегатенденции оказывают существенное влияние** на деятельность их компаний – в первую очередь, речь идет о **технологических прорывах и перераспределении сил в глобальной экономике**.
- Хотя во всем мире **изменение климата и дефицит ресурсов** вызывают сегодня наибольшую обеспокоенность, большинство директоров российских компаний **не относят** данную глобальную тенденцию к числу наиболее острых вопросов на повестке дня.
- Оценивая **риски и возможности**, респонденты считают, что советам директоров следует уделять больше времени и внимания актуальным мегатенденциям и их возможному влиянию на стратегии компаний.
- В первую очередь советам директоров следует сформировать более глубокое понимание мегатенденций. В этом контексте необходимо выстроить системы, предназначенные для отслеживания изменений и связанных с ними рисков, а также для поиска наиболее эффективных способов управления этими рисками. В ответ на мегатенденции советы директоров могут рассматривать стратегии выхода на **новые рынки, инновационные стратегии** и стратегии по **диверсификации** продуктов и услуг, уделять больше внимания вопросам **устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности** или же более активно вовлекаться в решение стратегических **кадровых вопросов**.
- Члены советов директоров по-прежнему относят вопросы **контроля над деятельностью и вознаграждением исполнительного руководства** к числу приоритетных тем. Для компаний в нынешних условиях жизненно важно обеспечить планирование преемственности и приведение методов мотивации руководящего персонала в соответствие со стратегическими целями и показателями долгосрочной результативности бизнеса.

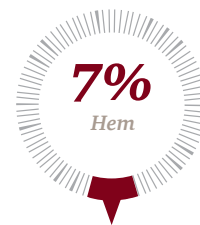


- Между тем, в деятельности самих советов директоров российских компаний в настоящее время наблюдаются следующие основные тенденции: (i) работа в составе совета директоров и комитетов требует все большего количества времени; (ii) директора стремятся к тому, чтобы заседания были менее формальными и обеспечивали возможность открытого обсуждения; (iii) акценты при оценке эффективности советов директоров смещаются от формы к содержанию; (iv) советы директоров продолжают испытывать нехватку директоров, обладающих требуемыми знаниями и опытом; (v) работа в совете директоров — это 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.

В фокусе настоящего исследования – советы директоров российских компаний. Вместе с тем, для целей сравнения полученных данных с передовой международной практикой мы используем материалы Ежегодного опроса директоров компаний, проведенного PwC в США в 2013 году<sup>1</sup>.

Мы благодарим всех участников нашего опроса за их вклад в проведение настоящего исследования, а также за предоставленную ими важную информацию о практике работы советов директоров. Мы будем рады обсудить с вами любые вопросы, затронутые в настоящей публикации.

<sup>1</sup> Ежегодный опрос директоров компаний, подготовленный PwC в 2013 году. [www.pwc.com/us/en/corporate-governance/annual-corporate-directors-survey/index.jhtml](http://www.pwc.com/us/en/corporate-governance/annual-corporate-directors-survey/index.jhtml)



65% опрошенных считают, что мегатенденции оказывают существенное влияние на бизнес их компаний, 28% респондентов затрудняются однозначно ответить на этот вопрос, и лишь 7% уверены, что глобальные тенденции не оказывают на их компании заметного воздействия

# Советы директоров и мегатенденции

Мегатенденции становятся все более популярной темой для обсуждения. Однако далеко не все обладают глубоким пониманием данных явлений и последствий, которые они могут иметь для бизнеса.

Анализ мегатенденций дает возможность разобраться в происходящих в мире серьезных изменениях и отыскать ключ к пониманию их сущности и последствий в потоке противоречивых прогнозов и оценок. Такой анализ позволяет сформировать целостную структурированную картину масштабных изменений в мире и со стратегических позиций обсуждать реальные возможности и потенциальные риски, которые такая среда порождает для наших клиентов. В настоящем исследовании мы постараемся представить видение PwC по вопросам, связанным с мегатенденциями, а также мнение рынка в лице директоров российских компаний по данным вопросам.

Под мегатенденциями мы понимаем глобальные тенденции, которые оказывают большое влияние на все сектора мировой экономики и сферы

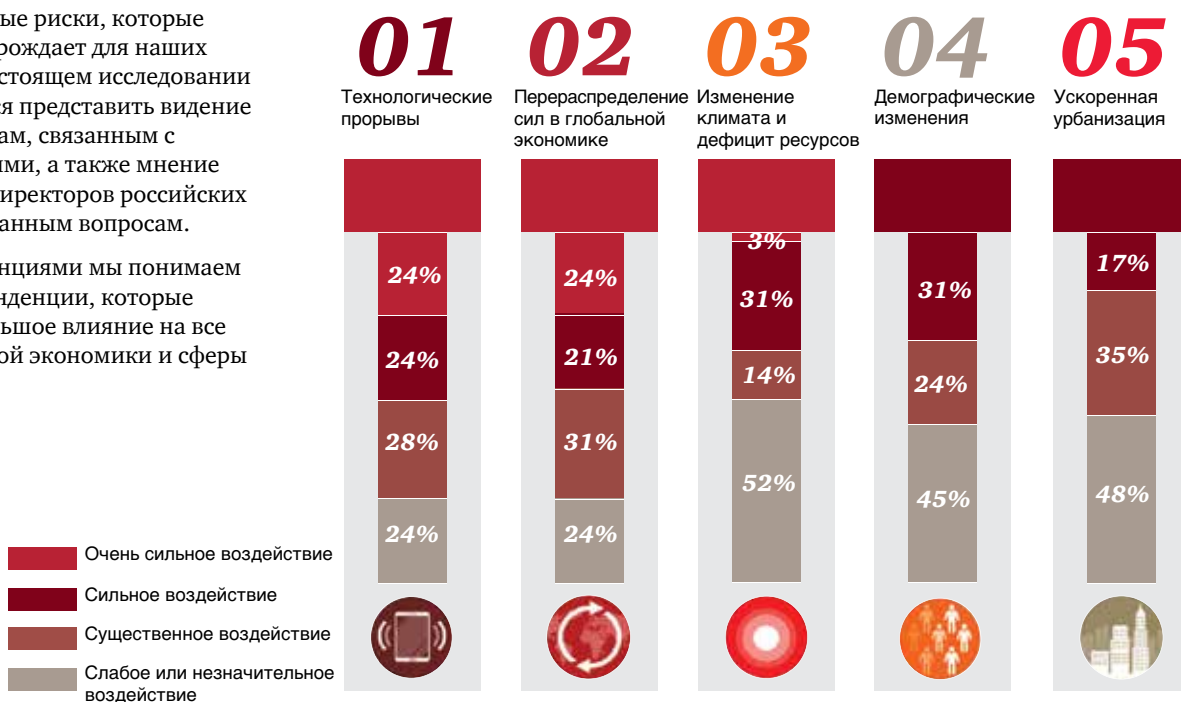
деятельности общества сегодня и сохраняют свою значимость еще, как минимум, в течение следующего десятилетия.

В настоящем исследовании мы постарались выяснить, как представители советов директоров российских компаний оценивают данные мегатенденции и реагируют на них в контексте деятельности их компаний.

## Что директора думают о мегатенденциях?

Согласно результатам исследования, 65% опрошенных считают, что мегатенденции оказывают существенное влияние на бизнес их компаний. При этом 28% респондентов затрудняются однозначно ответить на этот вопрос, и лишь 7% уверены, что глобальные тенденции не оказывают на их компании заметного воздействия.

**Пожалуйста, оцените вероятное влияние следующих мегатенденций на долгосрочное развитие вашей компании (в последующие 5–10 лет):**







К наиболее важным с точки зрения воздействия на бизнес в долгосрочной перспективе мегатенденциям участники нашего опроса относят технологические прорывы и перераспределение сил в глобальной экономике – 76% опрошенных признают, что обе эти тенденции ощутимо влияют на деятельность их компаний.

Следом за ними идут изменение климата и дефицит ресурсов, а также демографические изменения. При этом даже влияние ускоренной урбанизации — замыкающей список наиболее значимых тенденций по мнению российских директоров — признается, по крайней мере,

существенным более чем половиной опрошенных. Таким образом, очевидно, что участники опроса весьма обеспокоены возможным эффектом мегатенденций на бизнес их компаний

Следует отметить, что точки зрения директоров по данному вопросу совпадают с результатами Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, проведенного PwC.

#### Российские руководители

**Пожалуйста, выберите из следующего списка три главные глобальные тенденции, которые, по вашему мнению, окажут самое сильное влияние на ваш бизнес в ближайшие пять лет:**



Источник: Российский выпуск 17-го Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира

## Лицом к лицу с новыми рисками и возможностями

Все пять мегатенденций действуют «сообща» и меняют существующие реалии и картину мира в целом, поэтому у бизнеса не получится избежать встречи с ними. Успеха добьются компании, которые смогут приспособиться к этим тенденциям, найти способ эффективно справляться с вызовами и угрозами, порожденными такими тенденциями, и извлечь максимальную пользу из возможностей, которые они открывают.

Согласно результатам опроса, **48%** директоров считают, что мегатенденции **в равной степени сопряжены как с рисками, так и с перспективами** для бизнеса. Так, 28% опрошенных видят в таких тенденциях новые возможности для своих компаний. При этом почти столько же директоров (24%) в большей степени склонны рассматривать глобальные тенденции в качестве источника новых рисков.

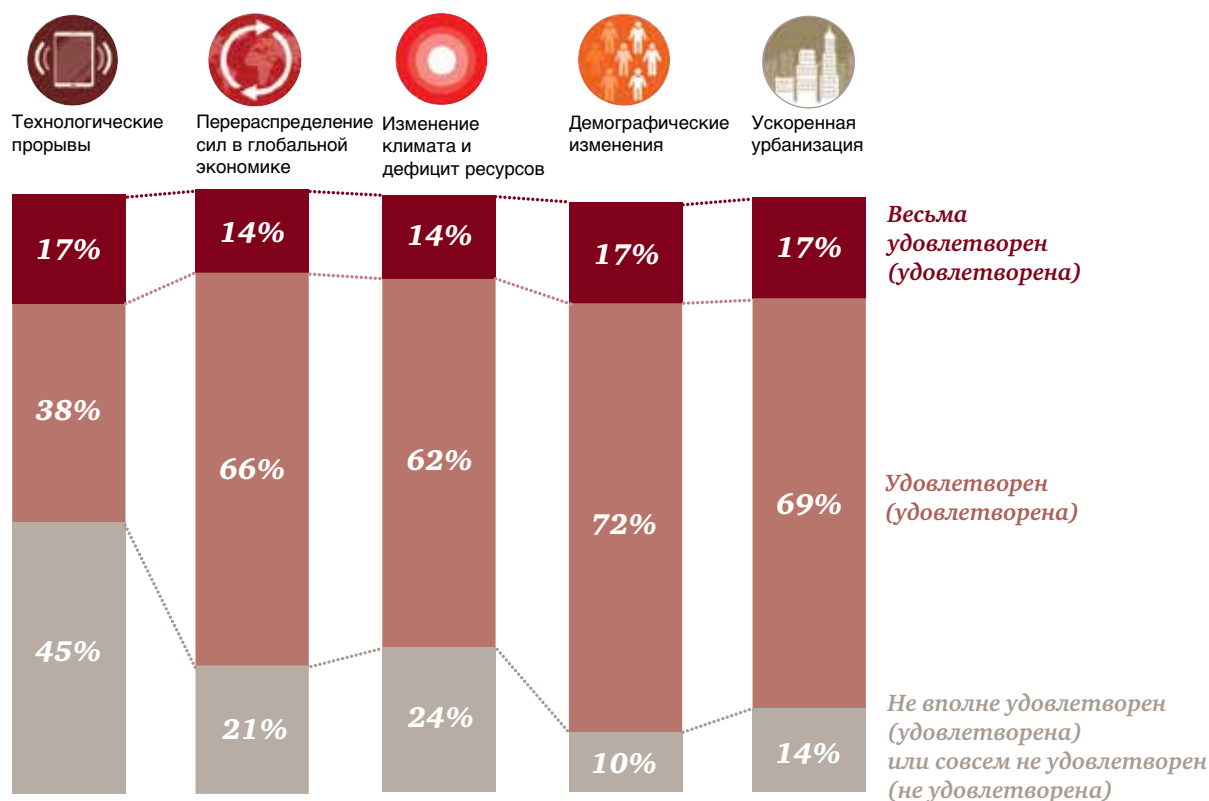
### С чем вы ассоциируете мегатенденции применительно к деятельности вашей компании?



Результаты опроса также показывают, что большинство директоров не удовлетворены глубиной понимания на уровне их советов директоров сопряженных с мегатенденциями

рисков, в особенности когда дело касается рисков, возникающих в результате воздействия технологических прорывов.

### Насколько вы удовлетворены тем, как ваш совет директоров понимает риски, сопряженные со следующими мегатенденциями и их последствиями?





## Два главных вопроса:

- 1) Если мегатенденции являются источником рисков, то как вы управляете этими рисками?
- 2) Если мегатенденции создают для компании новые возможности, то как вы используете эти возможности?

### Что представляют из себя мегатенденции и как советы директоров реагируют на них?

Ответы участников опроса свидетельствуют о том, что лишь 17% советов директоров регулярно изучают результаты различных исследований в области мегатенденций и **обсуждают сопутствующие риски и возможности** – не удивительно, принимая во внимание тот факт, что 41% директоров недовольны предоставлением их советам директоров информации о результатах исследований, посвященных мегатенденциям.

И тем не менее, большинство советов директоров на практике рассматривают различные стратегии, которые позволяют их компаниям адаптироваться к мегатенденциям, оказывающим наибольшее влияние на их деятельность.

Лишь 7% респондентов утверждают, что их советы директоров не предпринимают никаких шагов в ответ на мегатенденции.

### Каким образом совет директоров вашей компании реагирует на мегатенденции?



Итак, что представляют из себя пять глобальных тенденций, вызывающих беспокойство у руководителей российских и зарубежных компаний? Как на них реагируют советы директоров?

## Технологические прорывы



### Знаете ли вы,...

Если бы Facebook был государством, то по численности населения он занял бы второе место в мире (после Китая).<sup>1</sup>

Почти половина рабочих мест в США может быть ликвидирована в течение двух десятилетий в результате компьютеризации.<sup>2</sup>

К 2020 году количество подключенных к сети устройств в семь раз превысит численность населения всего мира.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Источник: Анализ PwC данных от Facebook (2014) и доклада ООН «Прогнозы численности населения мира» (2012)

<sup>2</sup> Источник: «Будущее рынка занятости: в какой мере компьютеризация влияет на рабочие места?» К. Фрей и М. Осборн (2013)

<sup>3</sup> Источник: Группа разработки интернет-решений для бизнеса компании Cisco (2011)

Как показывают результаты нашего исследования, по мнению директоров, из пяти мегатенденций, определенных PwC, технологические прорывы окажут наиболее существенное влияние на российские компании в долгосрочной перспективе. Так, 76% директоров уверены в том, что данная тенденция окажет как минимум существенное воздействие на деятельность их компаний, а 24% считают, что такое воздействие будет очень сильным.

Влияние технологических достижений на мировую экономику всегда было значительным, а в некоторые периоды даже способствовало ее трансформации. К примеру, изобретение железнодорожного транспорта в XIX веке положило начало современной эпохе. Очевидно, что скорость, с которой новые технологические решения появляются и становятся реальностью для бизнеса, стремительно растет: в начале XX века на повсеместное внедрение инновационных решений уходили десятилетия, к концу того же столетия для этого требовались

уже годы, а сегодня этот процесс может занимать лишь месяцы, а то и дни!

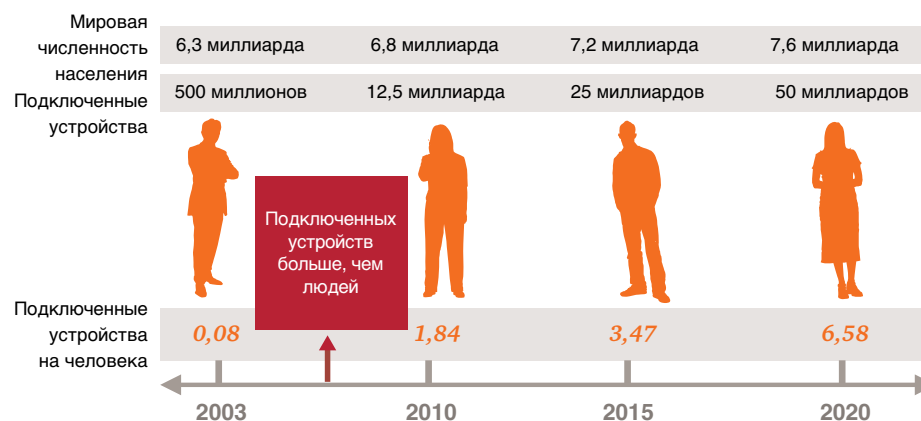
Достижения в сфере нанотехнологий, а также в других областях исследований и разработок способствуют увеличению производственного потенциала и открывают новые возможности для инвестирования. Сегодня создаются целые отрасли, которые окажут существенное воздействие на объемы и картину промышленности во всем мире, а также на развитие высокотехнологичных секторов экономики и компаний, которые работают в таких секторах.

Использование сети Интернет, мобильных устройств, инструментов анализа данных и технологий облачных вычислений — все это в совокупности приведет к дальнейшему изменению мира, в котором мы живем. Так, передовые интернет-технологии позволяют в режиме реального времени эффективно контролировать результативность бизнес-процессов, сотрудников, оборудования и пр., определять возможности для повышения

## Скорость освоения новых технологий: первые десять миллионов пользователей за...



## Рост числа устройств, подключенных к сети Интернет



Источник: Группа разработки интернет-решений для бизнеса компании Cisco (2011), апрель 2011 г.

эффективности, а также сокращать затраты. Данные решения особенно актуальны для компаний сектора транспорта и логистики.

Руководство компаний всех отраслей должно отслеживать появление передовых технологий и задавать себе вопрос о том, какое влияние такие достижения в технологической сфере могут оказать на (i) ожидания клиентов, (ii) методы взаимодействия бизнеса с клиентами и (iii) основные бизнес-модели, на которых построена деятельность их компаний.

На практике воздействие, оказываемое данной глобальной тенденцией на бизнес, заключается в том, что компании увеличивают долю выручки, которую они направляют на развитие деятельности, связанной с НИОКР и инновациями. Ряд отраслей (помимо тех, что традиционно осуществляют активную деятельность в области НИОКР — инженерная отрасль, военно-промышленный комплекс, фармацевтический сектор и пр.) сегодня сталкиваются с ситуацией, когда они вынуждены инвестировать в НИОКР и инновации, ведь в противном случае они рискуют упустить момент в контексте важных изменений в отрасли или же быть вовсе вытесненными из бизнеса.

Члены советов директоров считают для себя важным сосредоточить внимание на инвестиционных и инновационных стратегиях, а также подумать о том, как придать импульс инновационному развитию своих компаний. Респонденты сообщают, что сегодня **48%** советов директоров рассматривают **инновационные стратегии**. Самое важное здесь — обеспечить баланс между уровнем инвестиций в инновационное развитие и уровнем рисков, сопряженных с такими инвестициями, причем последние могут быть связаны как с нерентабельностью сделанных вложений, так и с утерей позиций вследствие недостаточного инвестирования в инновации.

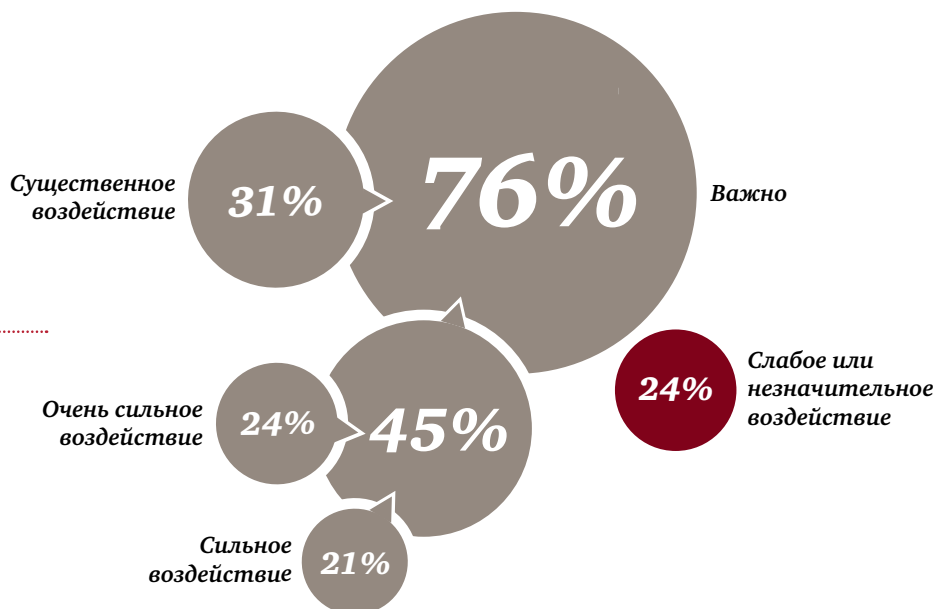
Принимая во внимание стремительно растущую скорость распространения инноваций, любой компании следует закладывать в бюджете некоторые дополнительные расходы на внедрение инноваций, даже если компания пока не имеет четкого представления о том, о каких именно инновационных решениях будет идти речь.

Результаты опроса показывают, что **контроль за стратегическим использованием технологий и управление соответствующими рисками** — вопросы, которые в предыдущие годы не представляли особого интереса для большинства

директоров, сегодня **являются приоритетными** для советов директоров российских компаний: **72%** директоров в будущем хотят уделять больше времени и внимания данному аспекту.

Сегодня ни одна компания не может строить долгосрочные планы, не принимая во внимание особенностей инновационной среды. Чтобы быть конкурентоспособными, компаниям следует разработать и внедрить системный подход к управлению инновационной деятельностью. Те компании, которые не будут идти по этому пути в одиночку, а будут стремиться к поиску лучших решений с точки зрения синергии и распределения рисков, смогут добиться наибольшего успеха на рынке. В число подобных решений может входить создание совместных предприятий и вступление в альянсы с местными и международными лидерами в области инноваций, инвестирование в предприятия среднего и малого бизнеса, ориентированные на инновационную деятельность, сотрудничество с исследовательскими институтами, государственно-частное партнерство и пр.

## Перераспределение сил в глобальной экономике



Второй наиболее важной глобальной тенденцией, которая по мнению 76% опрошенных окажет существенное влияние на их компании, является перераспределение сил в глобальной экономике.

Смещение акцентов в мировой экономике и коммерческой деятельности меняет характер стран БРИК и прочих развивающихся стран, превращая их из центров рабочей силы и производства в центры потребления. По мере того как эти страны становятся экспортерами капитала, квалифицированных кадров и инноваций, меняется направление движения капитала.

Наряду с ростом развивающихся рынков большое значение имеют торговые и инвестиционные потоки, которые проходят между этими рынками и растут гораздо более высокими темпами, чем на

традиционных маршрутах из развитых в развивающиеся и из развивающихся в развивающиеся страны.

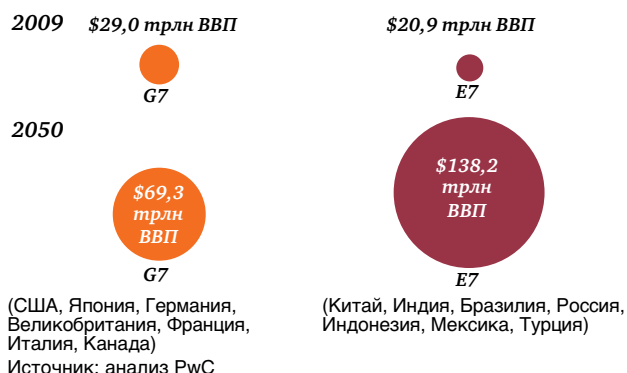
Внимание и усилия российских компаний традиционно были сосредоточены главным образом на рынках России и стран СНГ. В последнее время представители российского бизнеса начали проявлять интерес к быстро растущим странам с развивающейся экономикой, таким как страны африканского региона, Индия (в особенности в сфере технологий), Китай, Бразилия и другие. С одной стороны, инвестиции в бизнес на территории этих стран имеют огромный потенциал. С другой стороны, эти рынки, в особенности Китай, открывают для российских добывающих компаний множество перспектив, поскольку по мере роста эти рынки непрерывно увеличивают потребление ресурсов. Результаты опроса указывают на то, что советы

директоров большинства российских компаний (62%) рассматривают стратегии **выхода на новые рынки**. При этом многие российские компании создают совместные предприятия с местными игроками, что помогает им митигировать риски, связанные с выходом на новые рынки.

Представителям бизнеса также стоит задуматься о том, как удовлетворить спрос, существующий на каждом конкретном рынке. Так, динамично растущие экономики все еще сильно отстают по уровню жизни от развитых стран. Это означает, что потребности и покупательная способность на развивающихся рынках будут отличаться от потребностей и покупательной способности в странах с развитой экономикой. По мере перераспределения сил в глобальной экономике компаниям, выходящим на новые рынки, следует (i) привести предлагаемые ими продукты и услуги в соответствие с потребностями рынков, на которые они намереваются выйти, и (ii) обеспечить эффективность процесса управления затратами, с тем чтобы сохранить конкурентоспособность по отношению к местным производителям или поставщикам услуг.

Кроме того, если взглянуть на проблему более широко и принять во внимание тот факт, что глобализация имеет двустороннюю направленность, компаниям также придется решать проблему, связанную с поддержанием конкурентоспособности на своем национальном рынке. Участники нашего исследования утверждают, что сегодня большинство советов директоров российских компаний

## ВВП стран «Большой Семерки» (G7) и развивающихся стран (E7) по ППС, долл. США



Источник: анализ PwC



## Известно ли вам,...

По прогнозам, в 2015 году размер среднего класса в странах Азиатско-Тихоокеанского региона превысит общую численность среднего класса в Европе и Северной Америке.<sup>1</sup>

К 2020 году 70% компаний могут перенести штаб-квартиру по крайней мере одного своего международного подразделения в Азию.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Источник: Анализ PwC прогнозов ОЭРС (2010)

<sup>2</sup> Источник: «Обзор перспектив развития бизнеса в Азии в 2013 г.» (2013)

(52%) рассматривают стратегию по диверсификации продуктов и услуг. Советам директоров также необходимо внимательно следить за конкурентами из развивающихся стран с низким уровнем затрат на оплату труда, поскольку их более дешевые продукты могут составить конкуренцию российским продуктам в различных отраслях.

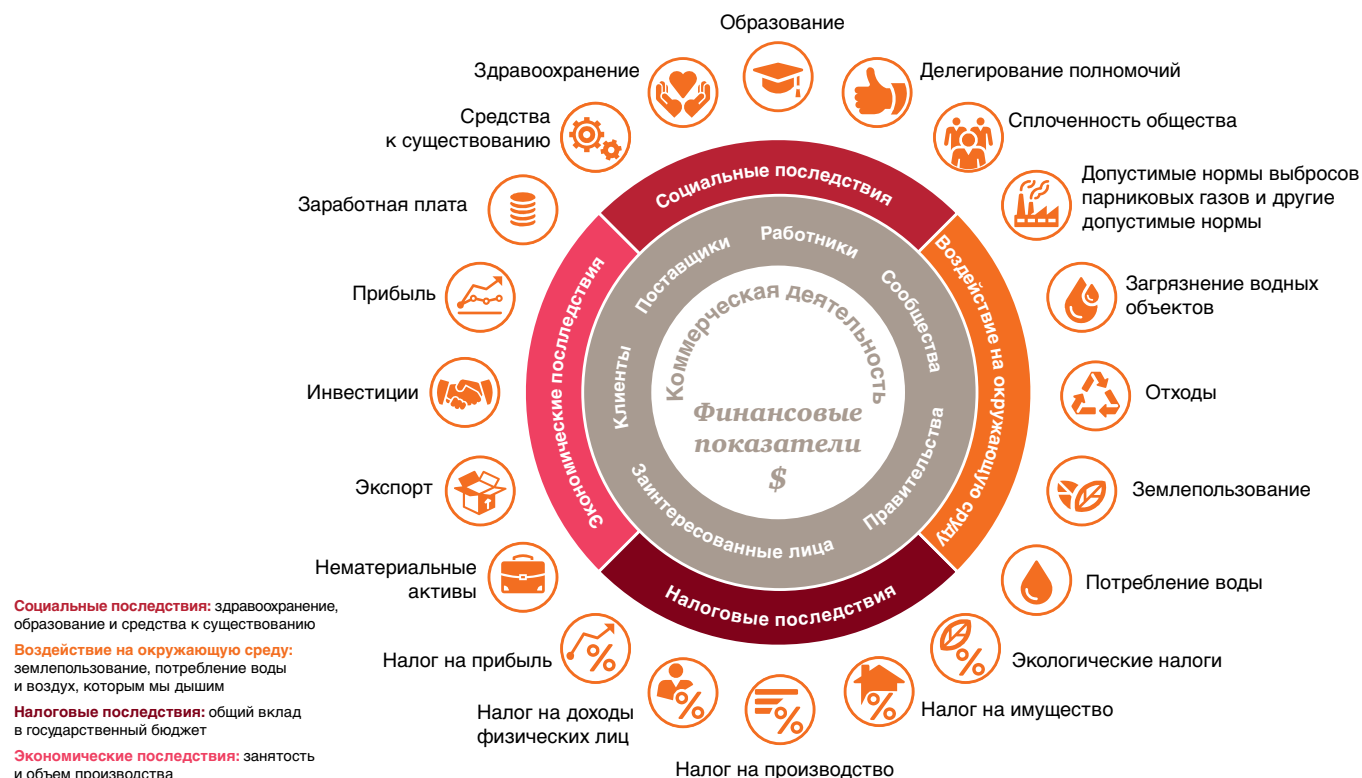
Компаниями, выходящими на новые рынки, движет не только стремление обеспечить себе прямое конкурентное преимущество и достичь основной цели бизнеса, заключающейся в получении устойчивой прибыли в интересах акционеров. Помимо этого, такие компании могут руководствоваться желанием соответствовать более высокому уровню ожиданий за счет создания дополнительных выгод (например, способствуя развитию инфраструктуры и созданию рабочих мест) и сведению к минимуму негативных «побочных эффектов» от ведения бизнеса (например, негативного воздействия на окружающую среду и пр.). Другими словами, компании также задумываются о проблемах устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности.

Существенная часть директоров (41%) утверждают, что в ответ на мегатенденции советы директоров в их компаниях рассматривают стратегии в области **устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности**. Большинство опрошенных (52%) считают, что их компании уже уделяют много времени и внимания проблемам корпоративной

социальной ответственности, в то время как остальные хотят, чтобы советы директоров в их компаниях уделяли данным вопросам еще больше внимания в будущем году.

Совсем недавно PwC представила вниманию общественности инновационный инструмент Total Impact Measurement and Management (TIMM), который позволяет построить сбалансированную систему показателей, отражающих воздействие бизнеса на экономику, общество и окружающую среду, а также налоговый вклад компании. Подобные инструменты помогают компаниям заручиться поддержкой со стороны общества (получить от общественности «лицензию» на ведение деятельности). Воздействие, оцениваемое с помощью инструмента TIMM, включает в себя воздействие в результате (i) выполнения профильных видов деятельности; (ii) переработки и сбыта первичного продукта, розничной торговли и ликвидации отходов; (iii) приобретения продуктов у поставщиков добывающего сектора, а также (iv) деятельности за пределами цепочки создания стоимости бизнеса и тех сообществ, на которые оказывает влияние деятельность компаний<sup>2</sup>.

## Total Impact Measurement and Management (TIMM): области воздействия

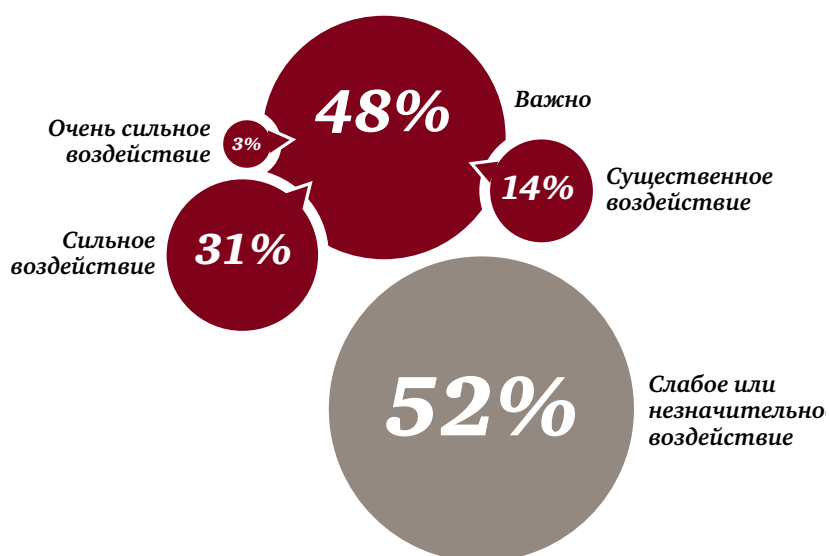


<sup>2</sup> Для того чтобы больше узнать об инструменте TIMM, пожалуйста, перейдите по ссылке [www.pwc.com/totalimpact](http://www.pwc.com/totalimpact).

## Изменение климата и дефицит ресурсов

Дефицит ресурсов и воздействие, оказываемое в результате изменений климата, на протяжении многих лет являются важнейшей проблемой, вызывающей обеспокоенность во всем мире. Согласно прогнозам, спрос на энергоносители увеличится к 2030 году на 50%, а потребление воды — на 40%. Последствия такого роста могут включать в себя экстремальные погодные явления и повышение уровня моря. Это, 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.

Тем не менее в России данная глобальная тенденция не входит в число наиболее актуальных проблем. Мнения директоров в данном отношении разделились: 52% опрошенных считают, что изменение климата и дефицит ресурсов несущественны для бизнеса их компаний, при этом значительное меньшинство респондентов (34%) уверены в том, что эти факторы окажут сильное или очень сильное воздействие на их бизнес. Такая ситуация, возможно, отражает большую роль добывающих компаний на российском рынке, а также значимость до сих пор не реализованного потенциала, которым обладает страна в части водных, сельскохозяйственных и энергетических ресурсов. Хотя изменение климата и дефицит ресурсов влекут за собой множество трудностей, российская экономика благодаря этой глобальной тенденции может оказаться в весьма выгодном положении.



Учитывая, что к 2030 году население планеты достигнет 8,3 млрд человек, нам понадобится...



Источник: National Intelligence Council, «Глобальные тенденции 2030 года: альтернативные миры»

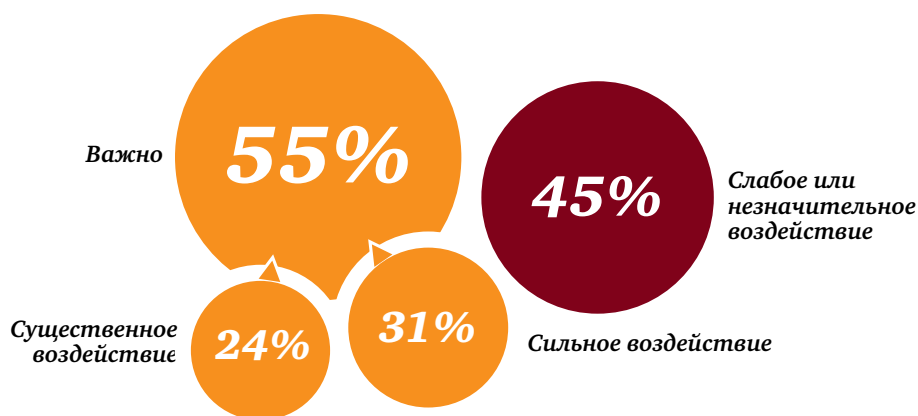


Дефицит ресурсов открывает колоссальные перспективы для российских добывающих компаний и российской ресурсоемкой экономики в целом. Обратная сторона данной ситуации заключается в том, что это отнюдь не способствует диверсификации российской экономики и снижению её зависимости от сырьевого сектора, о необходимости чего так часто говорят в последнее время, если только не будет найден источник энергии, который составит конкурентоспособную альтернативу нефти и газу. О чем российские компании действительно должны задуматься в данном контексте – это внедрение инновационных технологий, которые позволят снизить уровень их собственного энергопотребления.

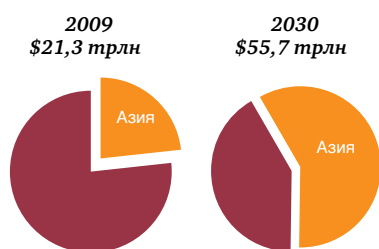
Второй аспект данной мегатенденции — изменение климата — связан с еще большей неопределенностью, поскольку мнения по данному вопросу кардинально расходятся: одни опасаются глобального потепления и подъема уровня моря, другие же говорят о грядущем новом ледниковом периоде. Вне зависимости от того, кто в конечном счете окажется прав, климатические изменения, вне всяких сомнений, полностью изменят облик мировой экономики и породят серьезные вызовы, с которыми в первую очередь столкнется такая жизненно важная отрасль, как сельское хозяйство.

Несмотря на то, что масштабы воздействия человека на окружающую среду и взаимосвязь такого воздействия с изменением климата до сих пор четко не определены, общественность ожидает от бизнеса бережного отношения к окружающей среде и в более широком смысле — социально ответственного поведения. Таким образом, мы возвращаемся к идеям устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, описанным выше, которые, в действительности, актуальны в отношении всех пяти мегатенденций.





### Расходы среднего класса во всем мире, в долларовом выражении по паритету покупательной способности на 2005 г.



Источник: Данные взяты из Рабочего доклада Центра развития ОЭСР, 285, «Растущий средний класс в развивающихся странах». Январь 2010 г.

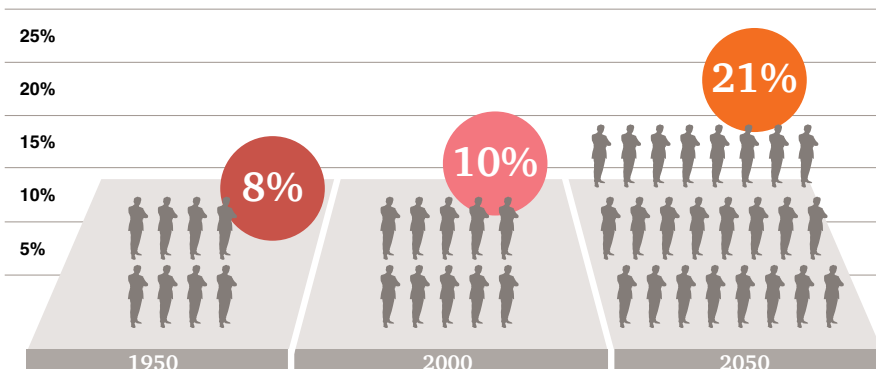
### Демографические изменения

Пятьдесят пять процентов участников опроса считают, что демографические изменения могут оказать существенное воздействие на их компании в долгосрочной перспективе. При этом 31% директоров оценивают влияние этого фактора как сильное.

Различные страны демонстрируют разную динамику демографических показателей. В некоторых странах происходит быстрое старение населения, и доля трудоспособных граждан в общей численности населения будет сокращаться. В других странах наблюдается преобладание молодого населения и рост общей численности населения, что приведет к беспрецедентному росту трудовых ресурсов и потребительского рынка, однако может обернуться и социально-экономическими проблемами.

Резкое увеличение численности населения в одних регионах и ее сокращение в других может привести к различным последствиям: от перераспределения сил в глобальной экономике до дефицита ресурсов и изменения социальных норм. Бизнес может реагировать на данные факторы различными способами, включая выход на новые рынки, использование новых технологий и внедрение стратегий корпоративной социальной ответственности.

### Доля населения старше 60 лет



Источник: Доклад ООН «О старении мирового населения в период с 1950 по 2050 г.»





Россия сталкивается с особыми демографическими вызовами. Страна пережила крупный демографический кризис в начале 1990-х. Эти годы были отмечены резким спадом рождаемости и феноменом «демографической ямы». Сегодня, по прошествии двух десятилетий, наступает время взросления детей, родившихся в сложный демографический период, или, как их называют, «детей 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 населения более бедных регионов и стран, что приведет к повышению уровня массовой миграции. Это заставляет нас обратиться к анализу другой глобальной тенденции — ускоренной урбанизации.

### Известно ли вам,...

По прогнозам, 50% прироста населения земли в период до 2050 года придется на Африку.<sup>1</sup>

В 2020 году впервые в истории большая часть новорожденных детей в Северной Америке и Европе будет появляться у матерей старше 30 лет.<sup>2</sup>

В Японии каждый год закрывается 400 школ из-за старения населения.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Источник: Доклад ООН «Прогнозы численности населения мира» (2012)

<sup>2</sup> Источник: Доклад ООН «Прогнозы численности населения мира» (2012)

<sup>3</sup> Источник: Financial Times (2014)

Впрочем, прежде чем перейти к ускоренной урбанизации, нам следует рассмотреть еще один аспект сегодняшней демографической картины — поколение Y (также называемое поколением миллениума). Представителями поколения Y принято считать людей, родившихся в промежутке между 1988 и 1999 гг., которых, чаще всего, характеризуют как амбициозных, с высокими запросами и ожиданиями, а также, что особенно важно, с совершенно новым подходом к вопросам мотивации и ведению бизнеса. Результаты исследований показывают, что основными факторами мотивации для поколения Y служат (i) обучение и развитие на работе, (ii) баланс между личной жизнью и работой, (iii) мобильность и (iv) возможность «управления» собственным выбором.



Демографические изменения и феномен поколения Y заставляют компании во всем мире ломать голову над задачей управления различными поколениями. В этом им помогает создание эффективных систем мотивации и условий работы, которые позволили бы привлечь представителей новых поколений.

Также следует отметить, что, в то время как в США и Европе советы директоров компаний, как правило, принимают активное участие в решении стратегических кадровых вопросов, советы директоров в России обычно ограничиваются рассмотрением вопросов о вознаграждении руководящего персонала. Передовая практика работы совета директоров предусматривает проведение ежегодного заседания, посвященного кадровым вопросам. Мы надеемся, что в ближайшем будущем российские компании также возьмут на вооружение данную практику. И для этого есть все основания: **развитие персонала** в этом году занимает одну из ведущих позиций в списке приоритетов директоров российских компаний: **73%** опрошенных хотят, чтобы советы директоров уделяли данному аспекту больше времени и внимания.

Если более широко взглянуть на эту проблему, то задача совета директоров заключается в контроле над стратегическим кадровым планированием, что подразумевает оценку (i) спроса на персонал в долгосрочной перспективе, (ii) предложения персонала и услуг по подбору персонала на рынке (в том числе оценку таких параметров, как

текучесть персонала, возраст выхода на пенсию, факторы мотивации). Цель совета директоров — обнаружить стратегический разрыв между спросом на квалифицированный персонал определенных категорий в организации и его предложением и найти наиболее эффективные способы для закрытия таких пробелов путем стратегического подбора персонала, развития кадровых ресурсов и обеспечения планирования преемственности<sup>3</sup>.

Возвращаясь к теме поколения Y, следует отметить, что представители данного поколения начинают выходить на рынок уже в качестве молодых современно мыслящих предпринимателей, бизнесменов и руководителей. Их основные отличительные черты — развитый дух предпринимательства, повышенная склонность к риску и высокая мобильность. Очевидно, что новый стиль управления может полностью изменить существующие модели и методы ведения бизнеса. В любом случае, к этому стоит начать готовиться уже сегодня. Спросите себя: насколько хорошо совет директоров вашей компании знаком с новым поколением? В число наиболее важных проблем грядущего года, по мнению опрошенных, входят вопросы **планирования преемственности руководства**. Количество директоров, которые хотели бы, чтобы совет директоров уделял данному вопросу больше времени и внимания, достигло **83%** (в 2013 году их доля составляла 70%, а еще годом ранее — всего лишь 35%).

## Смена поколений

2000...

Поколение Z



Y

1988–1999

Поколение Y  
(Миллениум)

1981–1987

Переходное поколение



1968–1980

Поколение X

1960–1967

Переходное поколение



1947–1959

Поколение беби-бумеров

1940–1946

Переходное поколение



1927–1939

Молчаливое поколение

При этом, возможно, уже сегодня следует задуматься о том, какой новый взгляд на развитие бизнеса могут привнести менеджеры, принадлежащие к поколению Y: в конце концов, именно этому поколению придется столкнуться с вызовами, возникающими в результате динамичных изменений, происходящих в мире.

<sup>3</sup> Для того чтобы узнать больше о стратегическом планировании кадровых ресурсов и, в частности об инструменте кадрового стратегического планирования (SPP), разработанном PwC, зайдите на наш сайт: [www.pwc.com](http://www.pwc.com).



По прогнозам, численность городского населения в мире увеличится на 72% к 2050 г.

Источник: Перспективы глобальной урбанизации. 2011 г. с дополнениями.  
Подготовлено Департаментом по экономическим и социальным вопросам ООН.

### Ускоренная урбанизация

В 1950-х годах в городах проживало менее 30% численности мирового населения. В настоящее время этот показатель увеличился до 50%, а к 2030 году, по прогнозам ООН, численность городских жителей вырастет до 4,9 млрд человек. Согласно оценкам ООН, в 2015 году число мегаполисов (с численностью населения свыше 10 млн человек) достигнет 22, и 17 из них будут расположены в развивающихся странах. К 2050 году численность городского населения в мире увеличится примерно на 72%. Основной рост численности городского населения, вероятнее всего, будет приходиться на страны Азии и Африки.

Крупномасштабная миграция из сельской местности будет основным фактором роста этого показателя. Инфраструктура в странах с развитой рыночной экономикой и более старых городах в развивающихся странах будет использоваться на предельном уровне, и нагрузка на нее будет все больше возрастать по мере увеличения численности населения. На этом фоне в странах с развивающейся экономикой будет происходить стремительное развитие новых городов, а для поддержки этого бурного роста потребуются существенные инвестиции в развитие инфраструктуры.

С учетом сказанного выше вызывает некоторое удивление тот факт, что лишь **более половины** респондентов из российских компаний считают урбанизацию серьезной проблемой и уверены, что она может существенно повлиять на деятельность их компаний. Только **17%** опрошенных считают, что возможные последствия ускорения темпов урбанизации требуют от директоров большего внимания, чем в прежние годы.

И все же бизнесу есть о чем задуматься в контексте данной мегатенденции. Наряду с открытием новых возможностей перед инфраструктурными компаниями, ускоренная урбанизация, вероятно, повлечет за собой повышение стоимости аренды офисов и снижение

уровня общего комфорта жизни и работы в городах (включая транспортные пробки, увеличение цен на товары и услуги, сильное подорожание жилой недвижимости и т.д.). К счастью, у бизнеса есть ряд инструментов для решения обозначенных проблем.

Передовые технологии позволят компаниям организовать работу сотрудников на удаленном доступе, что, несомненно, поможет сэкономить средства на аренде офисных помещений. Впрочем, помимо возможных выгод, данная модель организации труда также может привести к возникновению трудностей, связанных с мотивированием персонала на эффективную работу при

минимальном контроле или вообще в его отсутствие, а также к появлению рисков нарушения ИТ-безопасности, которые потребуют дополнительного урегулирования. Компании также могут прибегнуть к аутсорсингу. Еще одним популярным инструментом является создание единых центров обслуживания в регионах с более низкой стоимостью помещений и рабочей силы. В частности, данная модель актуальна для бухгалтерских и финансовых служб, ИТ-отдела.

Если ваш совет директоров все еще не задумывается о воздействии ускоренной урбанизации на бизнес, ваши конкуренты, возможно, уже принимают меры в этом направлении. Должно ли это волновать вас?



### Известно ли вам,...

Каждый день городское население Китая и Индии увеличивается на 60 000 человек.<sup>1</sup>

Каждую неделю население городов во всем мире увеличивается на 1,5 млн человек.<sup>2</sup>

К 2025 году в мире может быть почти 40 городов с населением свыше 10 млн человек.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Источник: Исследование PwC «Города возможностей» (2012)

<sup>2</sup> Источник: Доклад Демографического отдела Департамента по экономическим и социальным вопросам Секретариата ООН (2012)

<sup>3</sup> Источник: Доклад Департамента по экономическим и социальным вопросам Секретариата ООН (2012)



Большинство российских директоров учитывают воздействие мегатенденций при разработке стратегии компании

## В центре внимания

В настоящем исследовании мы сфокусировались на анализе мегатенденций 2014 года, однако наряду с этим мы также представляем вашему вниманию актуальные сведения по традиционным для наших исследований вопросам работы совета директоров.

В ходе проведения опросов членов советов директоров за последние три года мы интересовались темами, которые по мнению директоров являются приоритетными для их советов. Полученные нами данные позволяют проследить любопытные тенденции.

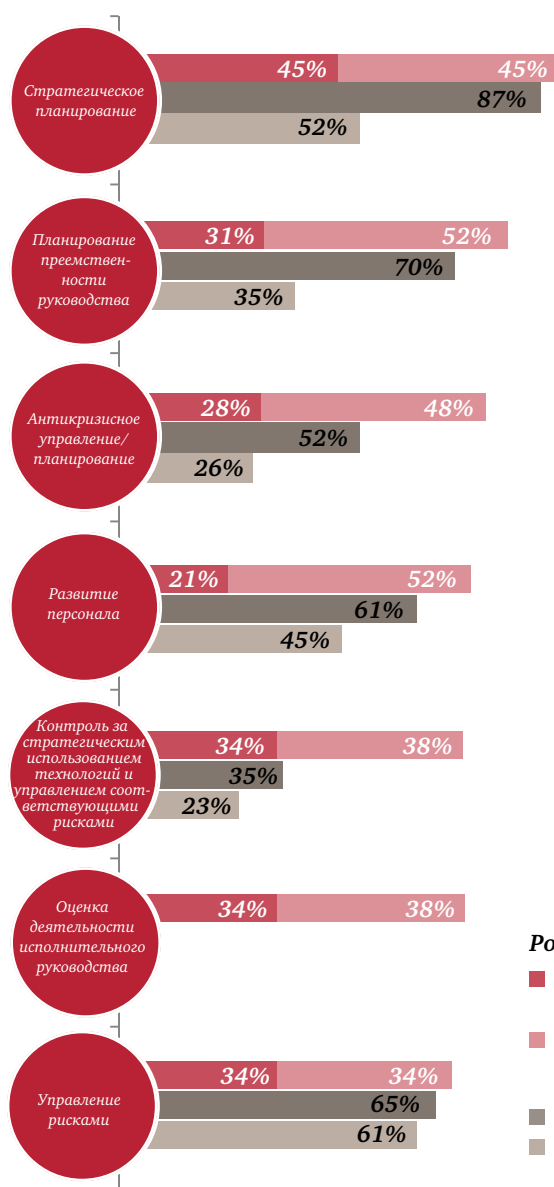
Уже на протяжении двух лет список приоритетных тем возглавляет стратегическое планирование: 90% респондентов заявили, что этот вопрос заслуживает большего внимания со стороны совета директоров (по сравнению с 87% в 2013 г. и 52% в 2012 г.), при этом 45% участников опроса полагают, что этот вопрос требует гораздо больше внимания и времени.

С учетом непростой рыночной ситуации в России и необходимости решения новых задач, диктуемых глобальными реалиями, правильный выбор стратегии сохраняет решающее значение для успешной работы компании. Респонденты указывают, что при разработке своих стратегий 69% компаний уже принимают в расчет мегатенденции и их возможные последствия.

В перспективе 86% директоров хотели бы, чтобы при разработке стратегии советы директоров уделяли больше времени и внимания технологическим прорывам, а 69% директоров — перераспределению сил в глобальной экономике. 45% директоров считают, что им следует уделять больше времени изучению демографических изменений, а 41% — изменениям климата и дефициту ресурсов.

7 ключевых тенденций в России в 2012–2014 гг.

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



Россия 2014

- Да, намного больше времени и внимания, чем раньше
- Да, но не намного больше, чем раньше

Россия 2013  
Россия 2012



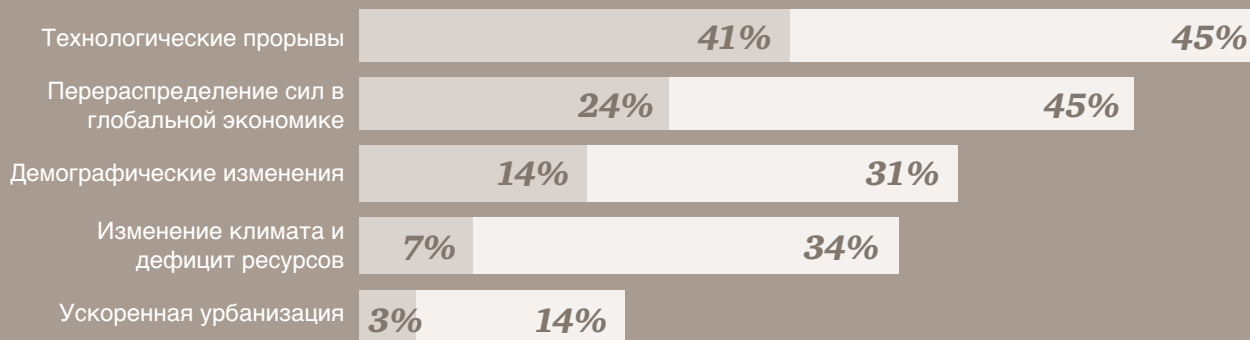


В 2014 г. **вопросы контроля за стратегическим использованием технологий и управления соответствующими рисками** поднялись на второе место (34% респондентов заявили, что это вопрос заслуживает намного больше времени и внимания): количество директоров, которые хотели бы посвятить этому вопросу больше времени, удвоилось по сравнению с 2013 г. и достигло 72% (из них 34% респондентов заявили, что это вопрос заслуживает намного больше времени и внимания). Интерес со стороны директоров к этому вопросу не удивителен, поскольку большинство из них признает возможность воздействия технологических прорывов на их компании в долгосрочной перспективе.

В число приоритетных вопросов в этом году вошла **оценка деятельности исполнительного руководства**: количество директоров, намеревающихся посвятить больше времени этому вопросу, также достигло 72%.

Среди других приоритетных вопросов в этом году — управление рисками и антикризисное управление / планирование (с учетом широкого спектра рисков, возникающих в результате воздействия мегатенденций), планирование преемственности руководства и развитие персонала (что среди прочего является способом реагирования на такие мегатенденции, как демографические изменения и ускоренная урбанизация).

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



- ☐ Да, намного больше времени и внимания, чем раньше  
☐ Да, но не намного больше, чем раньше

## Предупрежден — значит, вооружен

Получение полной, качественной и своевременной информации — ключ к эффективному принятию решений.

Мы задали участникам исследования вопрос о том, в какой степени они удовлетворены качеством и объемом информации, предоставляемой советам директоров их компаний. Как и год назад, они выразили удовлетворение предоставленной советам директоров информацией **о результатах внешнего аудита** (в 2014 году 93% директоров заявили, что их устраивает предоставляемая информация, по сравнению с 95% в 2013 году) и **о крупных сделках и сделках с заинтересованностью** (86% в 2014 году и 91% в 2013 году).

Тем не менее очевидно, что существует потенциал для улучшений в некоторых

областях: например, 41% директоров не удовлетворены предоставлением их советам директоров информации **о результатах исследований, посвященных мегатенденциям и сведений о предлагаемых инвестиционных стратегиях**. Это в очередной раз свидетельствует о том, что директора хотят лучше понимать перспективы и стратегии бизнеса в контексте глобального рынка, потому что уровень готовности компании ко встрече с глобальными вызовами напрямую зависит от уровня осведомленности. Определение устойчивых подходов к развитию бизнеса подразумевает понимание мегатенденций и создание систем, предназначенных для отслеживания изменений и связанных с ними рисков, а также для поиска наиболее эффективных способов их снижения.



## Насколько вы удовлетворены следующей информацией, предоставляемой совету директоров вашей компании?



■ Удовлетворен

■ Не удовлетворен, или информация не предоставляется





Результат опроса также свидетельствуют о том, что **директора хотели бы иметь больший контроль над деятельностью руководства и выплатой бонусов: 34%** директоров недовольны тем, как им предоставляется информация о премировании высшего руководства, а **31%** директоров — тем, как предоставляется информация о достижениях **КПЭ членами высшего руководства**. Другие потенциальные области для улучшения – предоставление информации об **исполнении бюджета / выполнении бизнес-планов и о прогрессе в достижении стратегических целей** (качество предоставленной информации по этим вопросам не устраивает **28%** директоров).

### **Обзор изменений в деятельности членов советов директоров**

#### **Работа в совете директоров требует все больше времени**

В этом году многие директора снова отметили увеличение объема рабочего времени, затрачиваемого на выполнение обязанностей члена совета директоров, в частности на участие в заседаниях **комитета по стратегии** (увеличение объема рабочего времени отметили **38%** директоров) и **комитета по назначениям и / или вознаграждениям** (**34%** директоров), а значит, и на обсуждение таких актуальных вопросов, как стратегическое планирование, эффективность работы и вознаграждение высшего руководства.

Несколько меньшее число директоров отметили увеличение объемов рабочего времени, затрачиваемого на участие в **комитете по аудиту** (**28%**).

#### **Увеличение объема рабочего времени директоров, затраченного на участие в заседаниях за прошедшие 12 месяцев**

(Цифры отражают доли участников опроса, которые считают, что объем их рабочего времени, затраченного на участие в заседаниях, вырос за последние 12 месяцев)

**38%**

Комитет по стратегии

**34%**

Комитет по назначениям и/или вознаграждениям

**28%**

Комитет по аудиту

**24%**

Совет директоров в целом

### **Меньше формальностей — больше открытых дискуссий**

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. **Только 69% директоров считают, что время, затрачиваемое на участие в работе совета и комитетов, расходуется эффективно.**

Директора хотели бы по возможности минимизировать затраты времени на решение административных вопросов и посвящать заседания советов директоров обсуждениям ключевых вопросов деятельности компаний. Многие директора считают, что тратят слишком много времени на обсуждение административных вопросов (21%), вопросов соблюдения требований законодательства (17%) и презентаций руководства (24%).

Директора считают, что могли бы использовать свое время более продуктивно путем участия в открытых совместных обсуждениях, посвященных, в частности, таким ключевым вопросам, как мегатенденции, стратегия и риски.

Согласно недавно одобренному Банком России Кодексу корпоративного управления, «обсуждение вопросов и рекомендаций комитетов совета директоров и принятие решений по ним должны занимать существенную часть времени заседания совета директоров»<sup>4</sup>. Директора однозначно согласны с этим утверждением!

---

## 69%

*Время на заседаниях  
используется эффективно  
и с пользой для дела*

---

## 24%

*Заседания были бы более  
эффективными, если бы  
мы тратили меньше  
времени на выступления  
руководства*

---

## 21%

*Заседания были бы более  
эффективными, если бы  
мы тратили меньше  
времени на решение  
административных  
вопросов*

---

## 17%

*Заседания были бы более  
эффективными, если бы мы  
тратили меньше времени  
на решение вопросов  
соблюдения нормативно-  
правовых требований*

---

### **О пользе коммуникации**

Результаты нашего опроса показали, что в России советы директоров все чаще вовлекаются во взаимодействие с различными группами заинтересованных лиц.

При этом многие директора хотели бы посвящать еще больше времени коммуникациям с исполнительным руководством (52%), крупными и миноритарными акционерами (по 38%), аналитиками (41%), регулирующими органами (34%) и т.д.

---

<sup>4</sup> Кодекс корпоративного управления одобрен Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года.



Вероятно, эти тенденции связаны с тем, что в условиях нестабильности и неопределенности невозможно предугадать, откуда будет исходить угроза. Именно непрерывное взаимодействие с различными заинтересованными лицами помогает быть всегда наготове. В конечном итоге лидеры, которые не понимают заинтересованных лиц и не считаются с их мнением, лидеры, у которых отсутствует желание и возможность внедрять изменения, утратят свои позиции, и рынок продолжит развиваться уже без них.



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



# Оценка эффективности деятельности совета директоров

## От формы к содержанию

Несмотря на то, что советы директоров российских компаний все чаще задумываются о том, как повысить эффективность своей работы, Россия в целом отстает от передовой международной практики в этом вопросе.

Согласно нашему опросу, **62%** советов директоров **регулярно проводят оценку своей эффективности** (в Великобритании

этот показатель достигает 87%).

Более **93%** опрошенных директоров **считают полезным проведение оценки работы совета** (или потенциально полезным, если эта практика еще отсутствует в их компании).

Эффективность оценки работы совета директоров и польза, которую она приносит, определяются качеством самого процесса и отношением к нему в совете директоров.

Проводит ли ваш совет директоров регулярную оценку эффективности своей работы?

Да, в форме самооценки

59%

38%

Нет 3%

Да, как в форме самооценки, так и с привлечением внешнего консультанта

Как вы считаете, насколько полезной является оценка работы совета директоров (или, если оценка работы совета не проводится, насколько полезной такая оценка могла бы быть)?

Полезна

69%

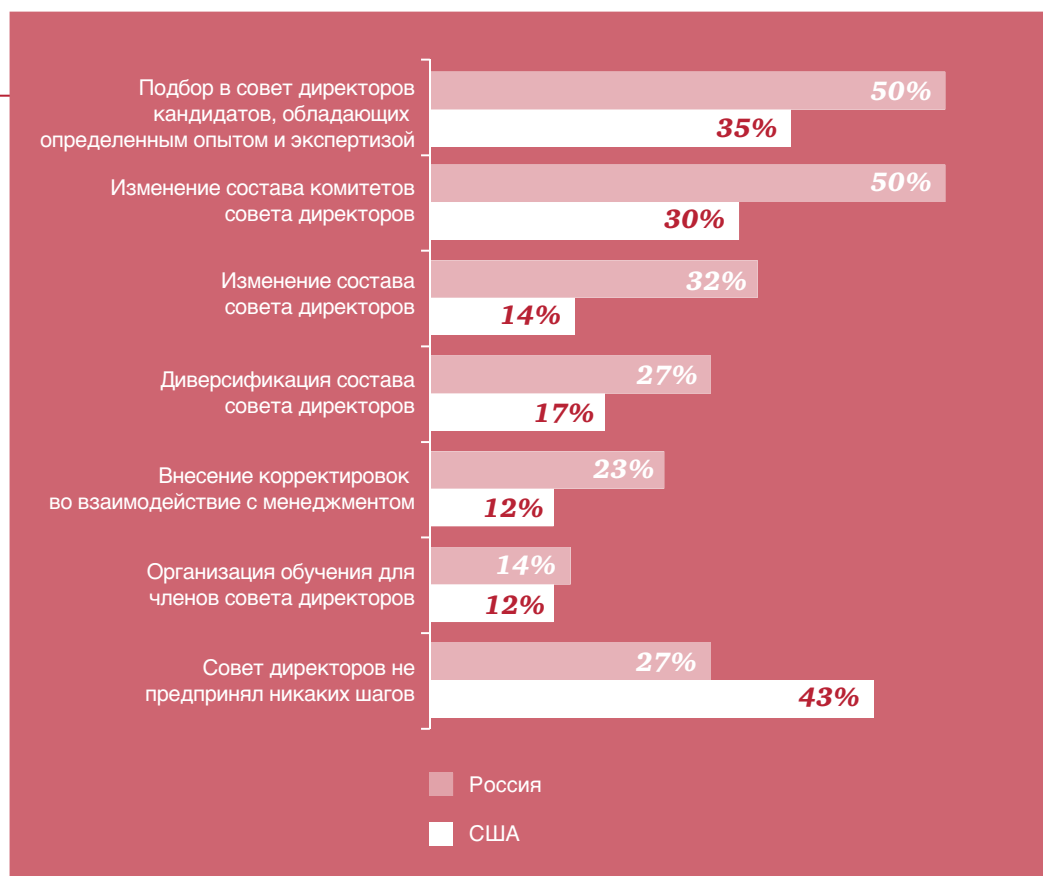
Очень полезна

24%

7%

Бесполезна

**Предпринял ли совет директоров вашей компании следующие шаги по результатам последней проведенной оценки эффективности совета директоров:**



Чтобы оценка работы совета была максимально полезна, важно получить мнение третьей стороны. Привлечение внешних специалистов добавит объективность и ценность в данный процесс.

До настоящего времени многие компании не были готовы к получению внешней оценки, предпочитая проводить оценку своими силами. В большинстве случаев оценка работы совета директоров российской компании проводится в формате **самооценки (59%)**; лишь **38%** советов директоров **совмещают самооценку с оценкой, проведенной внешней стороной**. Однако мы ожидаем, что в течение следующих нескольких лет интерес к проведению независимой оценки совета директоров будет расти ввиду необходимости соответствовать новому Кодексу корпоративного управления.

**Как использовать результаты оценки эффективности совета директоров?**

Оценка совета директоров должна рассматриваться как инструмент для повышения его эффективности, а не формальная процедура на соответствие требованиям. Смысл такой оценки заключается в том, чтобы лучше понять, как помочь развитию совета директоров в целом и каждого директора в частности.

Наш опрос показывает, что оценка работы совета директоров является эффективным инструментом

определения возможностей для улучшения состава советов директоров и комитетов. Половина директоров отмечает, что по результатам оценки работы совета директоров они начали поиск кандидатов в совет директоров, обладающих определенными знаниями и опытом. Примерно то же число респондентов сообщило, что за проведением оценки эффективности совета директоров последовали **изменения в составе комитетов совета директоров**, а в **32%** случаев было решено **изменить состав самого совета**. А **27%** компаний решили повысить эффективность работы совета за счет **диверсификации**.



«В частности, наше исследование показало, что среди крупных публичных компаний (с рыночной капитализацией свыше 10 млрд долл. США) более высоких результатов добиваются те, в составе правления или совета директоров которых есть женщины — их показатели на 26% выше, чем у компаний, в составе руководства которых женщин нет. За тот же период малые и средние публичные компании, в составе руководства которых есть женщины, показали результаты на 17% выше».

«Гендерное многообразие и корпоративное управление», исследование Credit Suisse Research Institute (2012).

# 72%

российских директоров и

# 59%

американских считают, что компаниям следует организовать обучение для членов советов директоров

## Четыре

ключевых качества идеального кандидата в совет директоров в России и США в 2014 году:

- Отраслевой опыт
- Знания и опыт в области управления рисками
- Знания и опыт в области финансов
- Опыт работы в международной компании

### Снова за парту?

Хотя лишь немногие советы директоров российских компаний организуют обучение/тренинг для директоров, 72% респондентов считают такое обучение важным. Интересно, что в 2013 году 59% респондентов опроса директоров американских компаний указали, что считают, что следует обязать всех директоров проходить ежегодное обучение/тренинг.

### Не хватает специальных знаний?

Результаты нашего ежегодного исследования показывают, что в составе советов директоров по-прежнему ощущается нехватка директоров, обладающих требуемым опытом и знаниями.

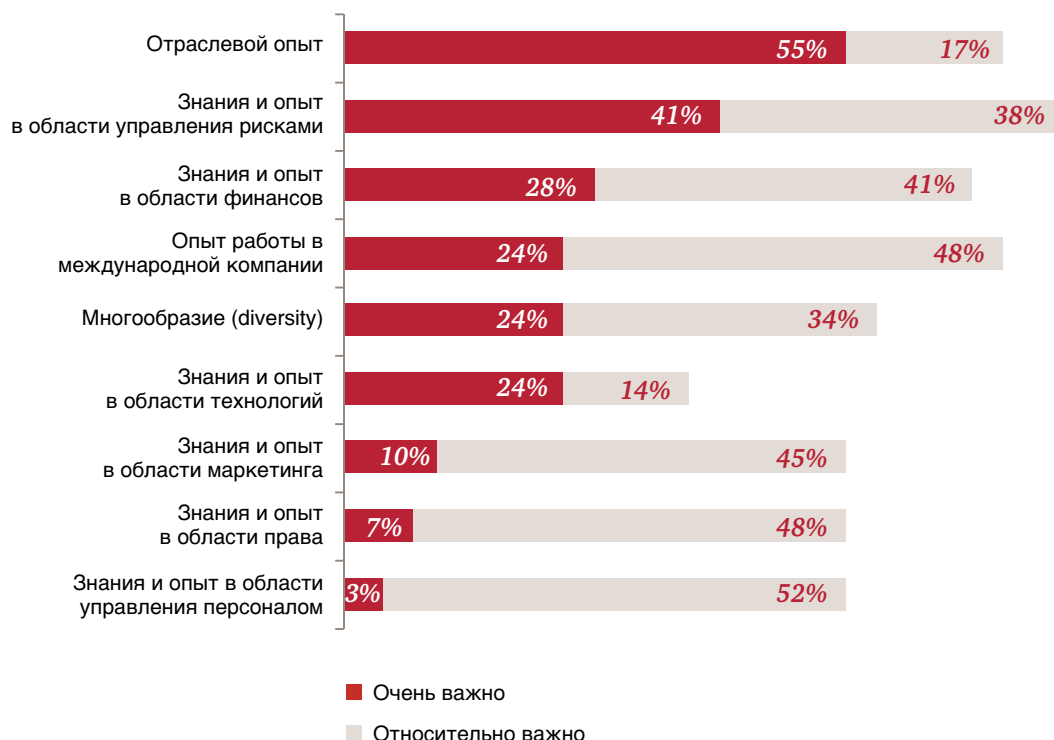
**Отраслевой опыт наиболее востребован** в советах директоров как российских, так и американских

компаний. Другими наиболее важными навыками и качествами являются опыт управления рисками, знания в области финансов и опыт работы в международных компаниях.

Если отраслевой опыт и финансовые знания всегда востребованы в любом совете директоров, то опыт работы на международном уровне и управления рисками приобретает все большее значение в контексте сегодняшних динамичных изменений в мировой экономике. Наличие такого опыта позволит компаниям эффективно реагировать на мегатенденции и дополнительные риски, с которыми сталкиваются советы директоров.

Обеспечение многообразия (diversity) в совете директоров становится все более популярной темой обсуждения для директоров российских компаний: 24% респондентов считают данный аспект крайне важным.

### Насколько важным, по вашему мнению, является привлечение в совет директоров вашей компании директоров, обладающих следующим опытом, знаниями и характеристиками?





# 45%

директоров в России считают, что некоторых из их коллег следует заменить

## Соответствуют ли ваши коллеги предъявляемым к ним требованиям?

Недостаток знаний и опыта является главной причиной критики в адрес своих коллег от членов советов директоров.

Номинирование, избрание и прекращение полномочий директоров не входит в сферу полномочий совета директоров и является исключительной компетенцией акционеров. Однако советы директоров и комитеты по назначениям могут влиять на процесс принятия решений посредством предоставления соответствующих рекомендаций акционерам.

Например, 45% директоров считают, что некоторых из их коллег следует заменить (аналогичный показатель по США составляет 35%). Основными причинами тому служит **отсутствие необходимого опыта и неспособность ставить задавать менеджменту «неудобные вопросы»** (соответственно 54% и 46% опрошенных считают, что изменения в составе советов директоров их компаний должны быть продиктованы этими соображениями).

Также интересен тот факт, что в США в качестве главной причины недовольства своими коллегами директора называют снижение индивидуальной эффективности по причине старения (именно этим обеспокоены 54% американских директоров). При этом директора российских компаний совершенно не обеспокоены данным аспектом.

## Причины возможной замены членов совета директоров (Цифры отражают долю респондентов, которые посчитали, что те или иные члены их совета директоров должны быть заменены по определенной причине)



*Что, по вашему мнению, препятствует замене недостаточно эффективных членов совета директоров в вашей компании?*



На практике замена неэффективных членов совета директоров может стать непростой задачей. Надо сказать, что **все** участники опроса из России и 65% директоров из США заявили, что видят определенные препятствия для данного процесса. Результаты опроса директоров американских и российских компаний указывают на то, что для решения данной проблемы необходим сильный и авторитетный председатель совета. **41%** российских респондентов видят наибольшее препятствие для замены кого-либо из членов совета директоров в том, что **совету директоров (и, в частности, председателю совета директоров) «неудобно» решать данный вопрос.**

Второй и третьей по значимости причиной невозможности замены неэффективных директоров респонденты называют отсутствие процедур индивидуальной оценки директоров и неэффективность самого 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 высоко концентрированную структуру акционерного капитала российских компаний, а также на роль государства в российской экономике.

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



#### Мотивация директоров: просто деньги или что-то большее?

Мы попросили участников исследования рассказать о том, что мотивирует их на работу в составе совета директоров. При этом с уверенностью можно сказать одно: дело вовсе не в деньгах (вопрос вознаграждения занимает последнее место в списке мотивирующих факторов, поскольку оказался актуальным лишь для 28% участников опроса).

Опрошенные директора утверждают, что основным фактором, определяющим их желание работать в совете директоров, является потребность в интеллектуальной деятельности. Именно этот вариант выбрали 76% респондентов из России и 54% респондентов из США. Таким образом, подавляющее большинство членов советов директоров стремятся

к работе в интересной и динамичной среде для самореализации и развития. Это дает повод для оптимизма, поскольку в контексте того влияния, которое оказывают на бизнес глобальные мегатенденции, обозначенные в настоящем исследовании, это неизбежно.

Довольно много респондентов в России и США указали, что работают в совете директоров, поскольку хотят внести свой вклад и чувствуют ответственность перед обществом и рынком, а многие таким образом удовлетворяют потребность в занятости и самореализации.

Интересно, что 45% российских респондентов видят в своем членстве в совете директоров способ повышения профессиональной репутации. При этом лишь 3% американских директоров отметили эту причину.



# Участники опроса

В совете директоров вашей компании вы:

Неисполнительный директор

90%

Исполнительный директор

10%

Годовая выручка вашей компании:



21%

Менее 500 млн долл. США



27%

500 млн – 1 млрд долл. США



28%

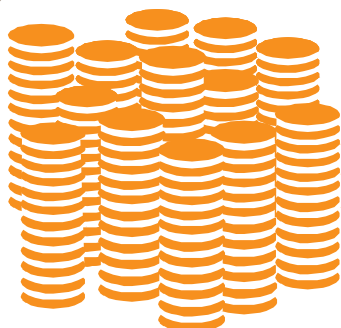
1 млрд – 5 млрд долл. США

Женщина

7%

Мужчина

93%



24%

Более 5 млрд долл. США

Участниками Опроса членов советов директоров российских компаний за 2014 г., подготовленного PwC, стали члены советов директоров 73 российских компаний, занимающихся различными видами деятельности и имеющих различные структуры собственности. Выручка **практически каждой второй из этих компаний ежегодно превышает отметку в 1 миллиард долларов США**. Девяносто процентов участников нашего опроса представляют публичные компании, большинство из которых имеют листинг на биржах в России и (или) за ее пределами. **24%** опрошенных представляют компании, контролируемые государством. **90%** директоров, принявших участие в опросе, являются неисполнительными директорами, при этом подавляющее большинство из них (**72%**) являются независимыми директорами.

## **Над проектом работали:**

**Елена Дубовицкая**

Старший менеджер, Консультационные услуги

**Наталья Наумова**

Старший консультант, Консультационные услуги

**Екатерина Кнолл**

Старший менеджер, Маркетинг

**Анна Яковлева**

Менеджер, Маркетинг

## **Контакты**



**Дэвид Грей**

Управляющий партнер

Тел.: +7 (495) 287-1155

dave.gray@ru.pwc.com



**Анна Узорникова**

Партнер

Тел.: +7 (495) 223-5075

anna.uzornikova@ru.pwc.com



**Елена Дубовицкая**

Старший менеджер

Тел.: +7 (495) 967-6441

elena.dubovitskaya@ru.pwc.com

## **Мы также выражаем благодарность за участие в подготовке исследования:**

**Дэвид Грей**

Управляющий партнер

**Анна Узорникова**

Партнер

**Вадим Храпун**

Партнер, Руководитель практики  
бизнес-консультирования в России

**Джеффри Николсон**

Партнер, Руководитель практики  
консультационных услуг

**Руксандра Стоиан**

Партнер, Отдел консультационных услуг  
по управлению персоналом

**Юрий Пуха**

Партнер, Руководитель практики  
программ инновационного развития

**Дмитрий Иншаков**

Директор, Отдел информационных технологий

**Марк Томпсон**

Директор, Устойчивое развитие  
и изменение климата, Великобритания

**Дмитрий Колганов**

Старший менеджер, Услуги по сопровождению  
сделок с капиталом





***[www.pwc.ru/boardsurvey](http://www.pwc.ru/boardsurvey)***

PwC в России ([www.pwc.ru](http://www.pwc.ru)) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. В офисах PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Южно-Сахалинске и Владикавказе работают более 2 600 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса. Под «PwC» понимается сеть PwC и/или одна или несколько фирм, входящих в нее, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом. Глобальная сеть PwC объединяет более 184 000 сотрудников в 157 странах. Более подробная информация представлена на сайте [www.pwc.ru/ru/about/structure.html](http://www.pwc.ru/ru/about/structure.html)