

*В то время как руководители российских компаний борются с «кризисом», связанным со сложной геополитической ситуацией в мире, санкциями, девальвацией рубля и затрудненным доступом к капиталу, директора должны мыслить стратегически и сосредоточиться не только на том, как выжить их компаниям в сложившихся условиях, но и на том, как обеспечить их процветание.*

## **Сквозь призму кризиса: роль советов директоров российских компаний**

**Опрос членов советов директоров  
российских компаний за 2015 год**



**83%**

компаний пересматривают стратегию своего развития

**77%**

компаний уделяют первоочередное внимание повышению операционной эффективности

**55%**

компаний расширяют деятельность на внутреннем рынке

Девальвация рубля и затрудненный доступ к капиталу вынуждают компании пересматривать свои долгосрочные и среднесрочные планы

# Действовать сейчас, думая о будущем

*«Любой кризис – это новые возможности».*  
Уинстон Черчилль

*«Если вы идете сквозь ад – идите не  
останавливаясь».*  
Уинстон Черчилль

*Безусловно, 2014 год был не лучшим для России, и многие из нас рады тому, что он остался позади. А что же 2015-й? Можно с уверенностью сказать только одно — это будет еще один интересный год.*

*Мы начали 2015 год с четким осознанием того, что российская экономика испытывает как минимум, экономический шок, о котором чаще говорят как о «кризисе». И хотя, возможно, «кризис» – это громко сказано, следует признать, что практически в каждой моей беседе с членами советов директоров российских компаний звучало слово «неопределенность». Может быть, то, что мы сейчас переживаем, – в такой же мере кризис доверия, в какой это можно назвать и экономическим кризисом? И хотя экономический шок переживает именно российская экономика, неопределенность присуща глобальной экономике в целом. Как показывают результаты проведенного PwC Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира<sup>1</sup>, которые мы представили на Всемирном экономическом форуме в Давосе, то, что ждет нас в 2015 году, вызывает серьезное беспокойство у руководителей бизнеса во всем мире.*

*К сожалению, сложная для России геополитическая ситуация, санкции, продолжающаяся волатильность цен на нефть (которые иногда называют «пульсом российской экономики») и отсутствие ясности в отношении дальнейшего направления развития экономической ситуации в Европе – все это еще больше затрудняет прогнозирование того, каким окажется этот год для российской экономики (что, впрочем, никогда не было простой задачей).*

*Обеспокоенность испытывают руководители компаний всех отраслей экономики, и многие прогнозируют, что российские компании будут сталкиваться с серьезными препятствиями если не в течение всего, то на протяжении большей части года. В частности, по оценкам Министерства финансов Российской Федерации потери российской экономики, вызванные падением цен на нефть и введением антироссийских санкций, составят 200 млрд долл. США. Опираясь на данные российской версии Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, которую мы назвали «В режиме самосохранения»<sup>2</sup> и которая основана на ответах 101 руководителя крупнейших российских компаний, мы отмечаем тот факт, что за последний год уверенность российских CEO в перспективах развития своего бизнеса резко снизилась. С позиции наиболее оптимистично настроенных руководителей крупнейших компаний мира, они переместились в число тех, кто дает наиболее пессимистичные прогнозы.*

*Учитывая все сказанное выше, в рамках нашего опроса членов советов директоров 2015 года мы постарались разобраться, какие вопросы находятся в центре внимания директоров и как советы директоров российских компаний реагируют на глобальные вызовы этого года. Риски и угрозы, с которыми сейчас сталкивается бизнес, составляют лишь часть общей картины. В то время как менеджеры решают текущие вопросы, директора должны продолжать мыслить стратегически.*

*В самом названии четвертого Ежегодного опроса членов советов директоров российских компаний звучит мысль о необходимости думать о будущем «сквозь призму кризиса». Ключевая роль членов советов директоров состоит в том, чтобы помочь компаниям мыслить стратегически в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Даже когда компания оказывается в сложной обстановке, совет директоров должен думать о долгосрочной перспективе, а Россия, по крайней мере в такой перспективе, по-прежнему остается страной огромных возможностей.*

*Мы хотели бы выразить благодарность всем членам советов директоров, которые приняли участие в нашем опросе в 2015 году и поделились с нами своим стратегическим видением.*

<sup>1</sup> 18-ый Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира 2015 (CEO Survey) [www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/](http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/)

<sup>2</sup> «В режиме самосохранения» Российское издание 18-го Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира 2015 [www.pwc.ru/ceosurvey/18](http://www.pwc.ru/ceosurvey/18)



**Дэвид Грей**  
**Председатель, PwC в России**

PwC представляет вашему вниманию результаты четвертого ежегодного опроса членов советов директоров российских компаний. В этом году мы сосредоточили внимание на стратегической роли совета директоров. Мы задавали нашим респондентам вопросы в отношении делового климата и тенденций в российской экономике, и их влияния на среднесрочные и долгосрочные планы развития бизнеса. Основываясь на результатах нашего опроса директоров за 2015 год, мы планируем обсудить, как развивается «кризис» в России и какие эффективные антикризисные меры могут быть приняты советами директоров, чтобы помочь бизнесу не только выжить, но и добиться процветания в нестандартных экономических условиях.

Отчет о результатах опроса 2015 года основан на ответах членов советов директоров 163 российских компаний из различных секторов экономики и с разной структурой акционерной собственности, при этом примерно половина респондентов представляли компании с государственным участием. Мы постарались, где это уместно, сопоставить ответы директоров с ответами руководителей российских компаний, принявших участие в последнем Ежегодном опросе руководителей крупнейших компаний мира, проведенном PwC. Чтобы проанализировать тенденции в деятельности директоров российских компаний с точки зрения их роли, приоритетов, времени, затрачиваемого директорами, и эффективности работы советов директоров в целом, мы сравнили некоторые результаты опроса этого года с результатами трех предыдущих опросов директоров, проведенных PwC в России, начиная с 2012 года.

Сегодня для российского бизнеса наступило время испытаний: серьезные проблемы создает не только экономическая, но и геополитическая ситуация. В этом году и директора, и руководители крупных российских компаний очень осторожны в своих прогнозах или, что еще более примечательно, вовсе

не берутся делать какие бы то ни было прогнозы. Совершенно очевидно, что вызовы, с которыми компании сталкиваются здесь и сейчас, подрывают уверенность советов директоров в развитии бизнеса в долгосрочной перспективе. Немало директоров говорят, что не имеют представления о том, будут ли их компании приносить прибыль или нести убытки через пять лет. Однако 64% опрошенных директоров полагают, что в 2015 году их компании получат прибыль, пусть и незначительную.

Как показывают результаты недавно проведенного PwC Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, с учетом политических инструментов, которые используются для оказания давления на российскую экономику, бизнес сосредоточился на задаче самосохранения. Для российских CEO на передний план сегодня выходит проблема геополитической неопределенности, и 86% респондентов указали именно ее в качестве основной угрозы. Неопределенность в отношении развития экономической ситуации присутствует повсеместно. Только 37% всех опрошенных руководителей крупнейших компаний мира и лишь 14% руководителей российских компаний абсолютно уверены в том, что ситуация в мировой экономике улучшится в ближайшие 12 месяцев. Неудивительно, что только 16% руководителей российских компаний «весьма уверены» в росте выручки их компаний в последующие 12 месяцев.

В то время как руководители российских компаний борются с последствиями кризиса, директора должны продолжать мыслить стратегически и сосредоточить свое внимание не только на том, как выжить в данных условиях, но и на том, как обеспечить своей компании процветание в долгосрочной перспективе. Участники данного опроса разделились на два лагеря. Те, кто настроены скорее пессимистично и крайне обеспокоены возникающими рисками, составляют большинство. Тем не менее многие (более трети опрошенных) сохраняют оптимизм и ясно видят возможности для извлечения выгоды из сложившейся ситуации. Независимо от своего отношения к происходящему руководство каждой компании должно отчетливо осознать одну очень важную вещь: в условиях крайней экономической нестабильности еще большее значение для успешного развития компании приобретает выработка правильной стратегии.

И очевидно, директора это понимают: 83% компаний, представленных директорами, принявшими участие в опросе, активно пересматривают свою стратегию. Результаты опроса показывают, что среди факторов, влияющих на долгосрочные и среднесрочные планы компаний, ключевыми являются два – девальвация рубля и ограниченный доступ к капиталу (что, вероятно, является самым тяжелым последствием введения санкций).

Очевидно, что текущая непростая для российского бизнеса ситуация заставляет руководство компаний искать способы повышения эффективности и инновационные решения. Говоря о первоочередных мерах, большинство директоров и руководителей российских компаний, принявших участие в наших последних опросах, делают основной акцент на повышение операционной эффективности и снижение затрат. По словам опрошенных директоров, многие компании уже принимают соответствующие антикризисные меры, отказываются от реализации крупных инвестиционных проектов или замораживают их, другие сосредоточены на диверсификации продукции и услуг, внедрении инноваций, развитии бизнеса в смежных отраслях и пересмотре приоритетов в географии ведения бизнеса.

Очевидно, что существующие условия диктуют необходимость повышенного контроля над деятельностью руководства, а также более оперативного и в то же время более взвешенного процесса принятия решений. Поэтому неудивительно, что директора тратят все больше времени на выполнение своих функций, что, вероятно, отражает возросшие ожидания относительно их роли.

Но насколько эффективны советы директоров? Сравнение с результатами опроса 2013 года показывает, что директора стали более критически оценивать эффективность своей работы. Большинство опрошенных видят необходимость повышения эффективности своих советов директоров при выполнении таких важнейших функций, как контроль над деятельностью и вознаграждение топ-менеджмента, планирование преемственности топ-менеджмента, кризисное управление, а также контроль эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, что нашло отражение и в перечне приоритетных вопросов, стоящих сегодня перед советами директоров.

На протяжении всех четырех лет, что мы проводим опрос, стратегическое планирование остается приоритетом №1 в деятельности советов директоров российских компаний. Однако следует отметить некоторые изменения в расстановке приоритетов: в 2015 году увеличилось количество директоров, которые считают основной функцией совета кризисное управление и управление рисками. В целом за последние четыре года внимание директоров к вопросам кризисного управления резко возросло (для сравнения: в 2012 г. этот вопрос в качестве требующего повышенного внимания отметили только 26% респондентов, а в 2015 г. – уже 81%).

Основываясь на результатах опроса 2015 года, одно можно сказать наверняка: для эффективного

решения сложных проблем и преодоления возникающих вызовов совет директоров должен состоять из высококвалифицированных специалистов. Три наиболее востребованных компетенции членов советов директоров остаются неизменными: это глубокое знание и понимание отрасли, опыт в области управления рисками и знания в финансовой сфере. Следует отметить, что опрос этого года свидетельствует и о возросшей заинтересованности в привлечении в советы директоров специалистов с опытом и знаниями в таких областях, как маркетинг, управление персоналом и право. Однако настоящим прорывом стало появление в 2015 году в списке наиболее востребованных компетенций, знаний и опыта в области технологий. Спрос на директоров, обладающих такими знаниями, удвоился за последние 12 месяцев – это еще одно напоминание о том, что стремительные технологические изменения больше других мегатенденций<sup>3</sup> беспокоят советы директоров не только в России, но и во всем мире. Принимая во внимание эти тенденции, не стоит удивляться тому, что более двух третей (68%) наших респондентов ожидают перемен в составе своих советов директоров. Ожидается, что особенно большие изменения будут происходить в советах директоров компаний с государственным участием, в состав которых возвращаются высокопоставленные государственные чиновники.

Наконец, мы спросили респондентов о том, как идет внедрение нового Кодекса корпоративного управления<sup>4</sup> в их компаниях. Только 8% опрошенных директоров заявили о том, что практика корпоративного управления в их компаниях уже полностью соответствует положениям Кодекса (причем ни одна из этих компаний не является компанией с государственным участием). Это очень скромный результат, особенно учитывая тот факт, что, по мнению 83% директоров, внедрение Кодекса способно повысить инвестиционную привлекательность их компаний, по крайней мере в долгосрочной или среднесрочной перспективе.

Мы надеемся, что результаты четвертого Ежегодного опроса членов советов директоров российских компаний будут полезны директорам, которые ставят перед собой задачу сформировать в своих компаниях устойчивую систему корпоративного управления (включая эффективные процессы принятия решений и стратегического планирования, а также формирование сильных советов директоров), что, на наш взгляд, является ключом к успеху в контексте постоянно изменяющихся сложных условий, в которых сегодня находятся российские компании.

Перефразируя слова Уинстона Черчилля, российским компаниям нужно не просто «идти не останавливаясь», но и использовать кризис для повышения эффективности своей деятельности, чтобы выйти из кризиса еще сильнее, когда экономическая ситуация улучшится. А это обязательно произойдет.

Мы благодарим всех респондентов за их вклад в проведение этого опроса. Мы будем рады обсудить с вами любые вопросы, поднятые в настоящем отчете.

<sup>3</sup> [www.pwc.com/megatrends](http://www.pwc.com/megatrends)

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

*Действовать  
сейчас, думая  
о будущем* **2**



*Кризис:  
не упусти  
свой шанс!* **6**



*Держать руку  
на пульсе* **18**



*Новый Кодекс  
корпоративного  
управления на  
повестке дня* **26**



*Информация о  
респондентах* **28**



# Кризис: не уппусти свой шанс!

«Семь слабых мест антикризисного плана правительства»

«Заработать на кризисе: как девальвация сказывается на бизнесе»

«Для кого санкции – это праздник: 7 российских производителей запрещенных к ввозу продуктов»

«На черный день: как правительство будет бороться с кризисом»

«Силуанов оценил нехватку капиталов из-за санкций в \$50 млрд»

«В советы директоров “Роснефти” и “Газпрома” вернутся высокопоставленные чиновники»

«Пир миллиардеров: как “продуктовая война” отразится на героях Forbes»

«Стальная хватка: как российские металлурги заработали на кризисе»

«Девальвация как панацея: как прожить при нефти за \$60»

«Минус \$73 млрд: как беднеют богатейшие люди России»<sup>5</sup>

<sup>5</sup> [www.forbes.ru](http://www.forbes.ru)

# 49%

директоров считают, что основная задача сегодня – адаптироваться к новым реалиям, чтобы выжить.

# 34%

директоров настроены более позитивно и надеются «не упустить шанс», который дарит им кризис.

## Стакан наполовину полон или наполовину пуст?

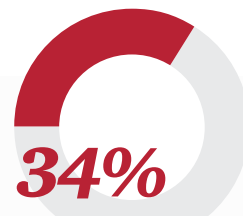
Заголовки на предыдущей странице и подобные им в последнее время доминировали в российской прессе, что неудивительно – текущий кризис беспокоит всех в России. Однако его воздействие ощущается очень по-разному в различных отраслях и даже на уровне отдельных компаний: одни используют возникшие благоприятные возможности и преуспевают, другие борются за выживание изо всех сил, а кто-то и вовсе воздерживается от действий, предпочитая «плыть по течению».

Мы спросили директоров о том, какой из заголовков наилучшим образом характеризует их ожидания относительно перспектив развития бизнеса в России. Интересно отметить, что этот вопрос разделил наших респондентов на две группы: на тех, кто довольно пессимистично смотрит на текущую геополитическую и экономическую ситуацию, и тех, кто настроен весьма оптимистично. По ощущениям почти половины (49%) директоров для описания ситуации в России лучше всего подходит заголовок «Адаптироваться, чтобы выжить». Вторым по популярности заголовком стал «Кризис: не упустить свой шанс» (34%). Остальных респондентов беспокоят более конкретные вопросы, поэтому они выбрали соответствующие заголовки: «Санкции — драйвер перемен» (6%), «Новые валютные реалии» (6%), «Курс на внутренний рынок» (5%).

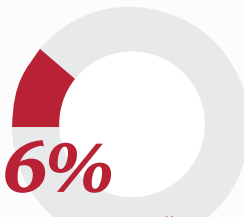
Какой из следующих заголовков наилучшим образом характеризует ваши ожидания относительно перспектив развития бизнеса в России?



Адаптироваться, чтобы выжить



Кризис: не упустить свой шанс



Санкции — драйвер перемен



Новые валютные реалии



Курс на внутренний рынок

# 64%

директоров прогнозируют, что их компании получат прибыль в 2015 году

# 32%

директоров не имеют представления о вероятных показателях прибыли/убытка в среднесрочной перспективе

### Все еще в плюсе...

Мы спросили членов советов директоров о том, каковы их ожидания относительно показателей прибыли/убытка в ближайшие 5 лет. Тот факт, что довольно большая часть директоров не имеет представления о вероятных показателях прибыли/убытка своих компаний в среднесрочной перспективе, говорит сам за себя. В текущей геополитической и экономической ситуации, которая характеризуется высокой волатильностью, многие воздерживаются от прогнозов и пребывают в состоянии неопределенности относительно будущего. Более четверти (26%) директоров не имеют понятия о том, какую прибыль/убыток получают их компании через три года, и почти одна треть (32%) директоров не берутся прогнозировать результаты деятельности своих компаний через пять лет.

Что касается прогнозов на 2015 год, то директора высказали следующие предположения: 64% ожидают, что их компании получат прибыль (пусть скромную, но все же прибыль). 9% рассчитывают завершить текущий год с нулевой прибылью, 11% готовятся понести небольшие убытки, а 15% не имеют представления о том, какие результаты покажут их компании на конец текущего года.

Хорошая новость заключается в том, что никто из наших респондентов не предполагает, что их компании получат крупные убытки через 5 лет.

Как и директора, большинство руководителей (CEO) российских компаний, которые приняли участие в нашем опросе в 2014 году,

Процент CEO в России, абсолютно уверенных в росте выручки в течение ближайших 12 месяцев, резко снизился.

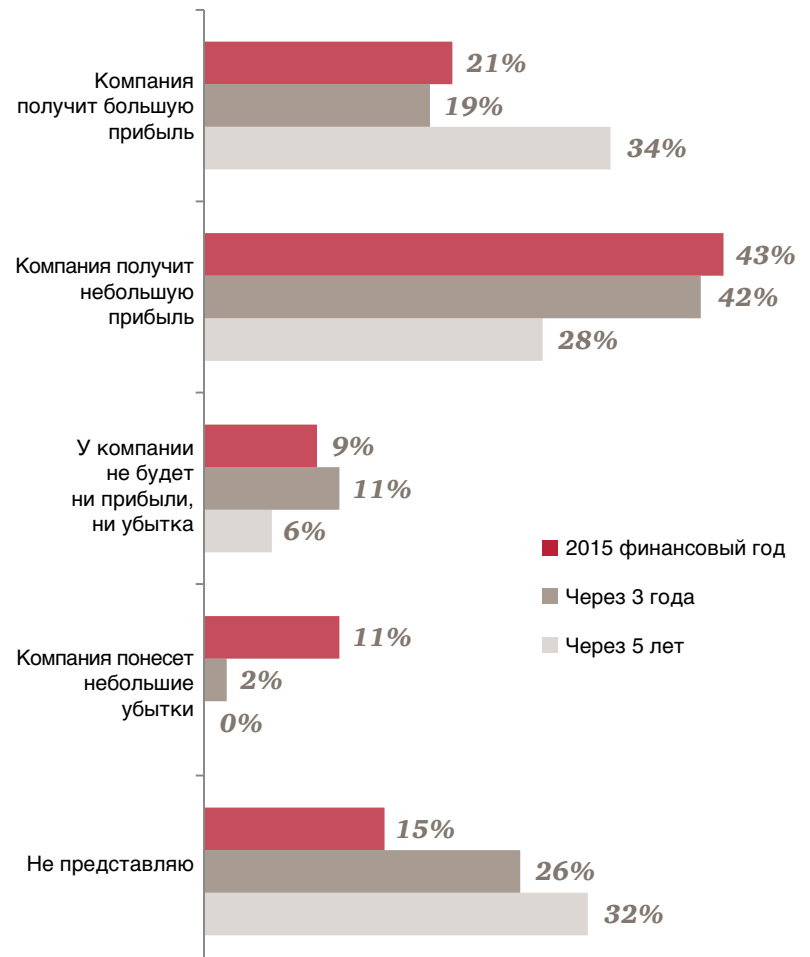


Респонденты:

Из России: 61 (2008 г.), 30 (2009 г.), 30 (2010 г.), 60 (2011 г.), 71 (2012 г.), 47 (2013 г.), 101 (2014 г.).  
В мире: 1150 (2008 г.), 1124 (2009 г.), 1198 (2010 г.), 1202 (2011 г.), 1258 (2012 г.), 1344 (2013 г.), 1322 (2014 г.).

Источник: Российское издание 18-го Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира 2015

Каковы ваши ожидания относительно показателей прибыли/убытка вашей компании в ближайшие 5 лет?





были очень осторожны в своих прогнозах на 2015 год. Мало кто из высших руководителей российских компаний совершенно уверен в перспективах роста выручки своих организаций в ближайшие 12 месяцев. Так считают только 16% CEO в России. Еще 45% рассчитывают на рост выручки, но не вполне уверены в нем. Эти результаты резко контрастируют с данными предыдущего исследования, согласно которым руководители компаний в России были самыми оптимистичными среди респондентов, принявших участие в глобальном опросе. Так, годом ранее в увеличении доходов своих предприятий были абсолютно уверены 53% опрошенных руководителей из России.

### **Стратегия: меняем курс?**

В условиях экономической «турбулентности» успех бизнеса еще в большей степени зависит от выбора правильной стратегии. Несмотря на различное восприятие текущей ситуации, руководство большинства компаний осознает необходимость определенных действий и изменений. Так считают 83% опрошенных директоров: почти половина (49%) респондентов заявили, что в течение последних 12 месяцев стратегии их компаний пересматривались. Еще 34% респондентов ответили, что в их компаниях обсуждается возможность изменения стратегии развития.



Пересматривалась ли стратегия развития вашей компании за последние 12 месяцев или рассматривает ли ваша компания такую возможность в настоящее время?

**49%**

Да, за последние 12 месяцев стратегия развития была пересмотрена

**34%**

Да, в настоящее время рассматривается возможность пересмотра стратегии развития

**17%**

Нет

**83%**

компаний пересматривают стратегию своего развития

Девальвация рубля и затрудненный доступ к капиталу вынуждают компании пересматривать свои долгосрочные и среднесрочные планы

### Не спится? Вопросы, вызывающие беспокойство

Итак, какие именно факторы побуждают компании пересматривать свои долгосрочные и среднесрочные планы развития? Согласно результатам нашего исследования, к основным из них относятся девальвация рубля (этот вариант выбрали 68% респондентов) и затрудненный доступ к капиталу (58% респондентов). Для сравнения: лишь 23% респондентов указали санкции в качестве одного из важнейших факторов, которые заставляют компании пересматривать планы.

Еще одним важным фактором является обострение конкуренции – его указали 28% опрошенных директоров. Этот результат ожидаем, поскольку 58% руководителей российских компаний отметили, что конкуренция в их сегментах ощутимо возросла за последнее время.

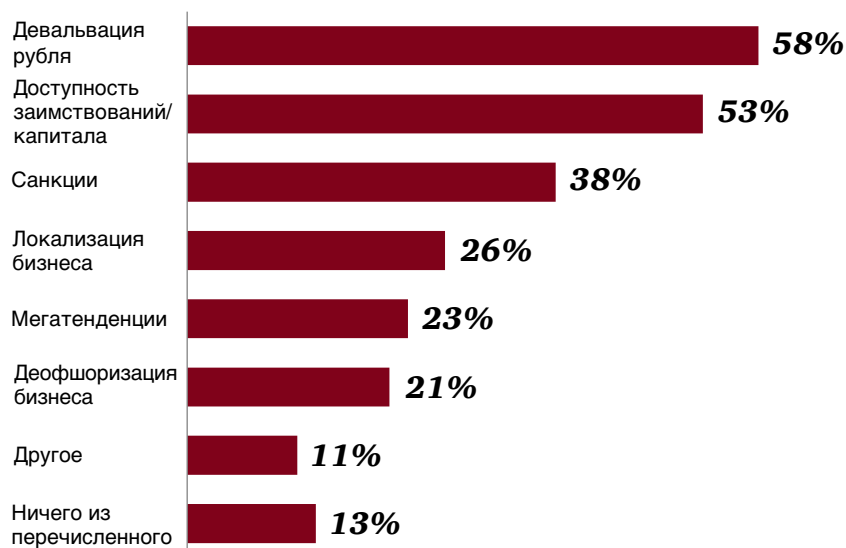
Прочие факторы изменений, которые были отдельно отмечены нашими респондентами (при выборе варианта «Другое»), включают геополитическую ситуацию, изменение политического и экономического курса, а также громадную роль государства в российской экономике.

Следует отметить, что согласно результатам недавнего глобального опроса руководителей крупнейших компаний, проведенного PwC, 63% руководителей российских компаний согласны или полностью согласны с тем, что количество угроз, с которыми сталкиваются их компании, возросло за последнее время. Неудивительно, что геополитическая неопределенность сегодня занимает первое место в списке угроз для российского бизнеса: 58% опрошенных руководителей компаний очень обеспокоены этим, а 27% ответили, что обеспокоены в некоторой степени.

Пожалуйста, укажите три фактора, которые в настоящее время наибольшим образом влияют на пересмотр долгосрочных/среднесрочных планов развития вашей компании?



Какие актуальные вопросы обсуждались вашим советом директоров в последнее время?



По оценкам Министерства финансов Российской Федерации, потери российской экономики от резкого падения цен на нефть и введения антироссийских санкций составят 200 млрд долл. США. Даже если речь идет о том, что в определенном смысле можно назвать разовым воздействием, которое до середины 2015 года, вероятно, продолжит сказываться на экономике в виде снижающихся темпов роста и растущей инфляции, вопрос о долгосрочных последствиях остается открытым. Это особенно верно в отношении экономических санкций, кумулятивный эффект которых будет проявляться со временем.

Неудивительно, что лишь 13% директоров заявили, что вопросы, связанные с кризисом, рисками и возникающими возможностями не обсуждались на уровне их советов директоров в последнее время. На самом деле, советы директоров большинства компаний успели обсудить такие вопросы, как девальвация рубля и доступность капитала (58% и 53% респондентов соответственно). Более одной трети (38%) респондентов отметили, что на заседаниях совета директоров рассматривались вопросы, связанные с санкциями, а более четверти респондентов указали, что их советы директоров обсуждали вопрос о локализации бизнеса. Среди других актуальных тем в повестке дня заседаний советов директоров – мегатенденции, деофшоризация бизнеса, отказ от инвестиций и даже необходимость дополнительной поддержки со стороны государства.

Говоря об ожиданиях бизнеса, связанных с ролью государства, половина руководителей российских компаний, которые участвовали в глобальном опросе PwC в 2015 году, заявили, что уверены в том, что государство играет центральную роль в обеспечении доступного финансирования для бизнеса (50% руководителей компаний указали доступ к финансированию по приемлемой стоимости среди приоритетных задач правительства).



## Новые валютные реалии

Шестьдесят восемь процентов респондентов назвали девальвацию рубля фактором, оказывающим наибольшее влияние на планы развития компаний. При этом 58% респондентов отметили, что этот актуальный вопрос уже рассматривался на заседаниях советов директоров их компаний.

Девальвация национальной валюты может иметь как негативные, так и позитивные последствия для компаний. Воздействие девальвации рубля на бизнес зависит от следующих трех факторов: основного рынка сбыта, структуры затрат и структуры задолженности. Девальвация рубля приносит явную выгоду компаниям-экспортерам, которые получают выручку в иностранной валюте, чьи затраты и задолженность носят в основном местный характер и номинированы в рублях. Однако если основным рынком сбыта для компании является внутренний рынок, а сырье, оборудование и технологии закупаются за рубежом, тем более при наличии задолженности в иностранной валюте, девальвация национальной валюты может иметь для бизнеса катастрофические последствия.

По мнению **71%** директоров, девальвация рубля оказывает **крайне отрицательное (26%)** или **скорее отрицательное (45%)** влияние на бизнес их компаний. И только **8%** наших респондентов считают это влияние **скорее положительным**. **21%** респондентов ответили, что их компании практически не ощущают **никакого влияния** девальвации.

Похоже, что девальвация рубля создала благоприятные возможности для металлургических и горнодобывающих предприятий (большинство из них являются экспортерами), отечественной автомобильной промышленности (в результате почти двукратного роста цен на автомобили иностранного производства, которые стали слишком дорогими для российских потребителей). Однако многие из этих компаний имеют задолженность и несут операционные затраты в иностранной валюте, что может полностью или частично нивелировать положительный эффект.

Вместе с тем результаты опроса показывают, что девальвация рубля представляет реальную угрозу для финансовой стабильности многих компаний из-за резкого увеличения операционных затрат, с одной стороны, и значительного падения

# 71%

*директоров считают, что девальвация рубля оказывает негативное влияние на их компании*

# 21%

*никакого эффекта*

# 8%

*директоров считают, что девальвация рубля оказывает положительное влияние*

спроса, вызванного снижением реальных доходов населения, с другой. Для некоторых производителей ситуация осложняется государственным регулированием цен на их продукцию (например, для фармацевтических и электроэнергетических компаний).

## Затрудненный доступ к капиталу

Возможно, самым серьезным последствием введения антироссийских санкций является ограничение доступа на международные рынки капитала. Помимо этого, ситуация для российских банков и компаний усугубляется, во-первых, понижением кредитного рейтинга России, а во-вторых, повышением Центробанком ключевой ставки в качестве ответной меры на рост инфляции и ослабление рубля. Эти факторы не только сильно бьют по российской банковской системе, но и ограничивают возможности refinансирования задолженности компаний, что представляет собой острейшую проблему на фоне девальвации рубля.

## Обострение конкуренции

Сегодня компании сталкиваются с новыми, невиданными ранее источниками конкуренции. В это тяжелое время компании, стремящиеся расширить бизнес и оставаться прибыльными, вынуждены пересматривать подходы к созданию стоимости для потребителей своих товаров и услуг. Ведение бизнеса с ориентацией на традиционно сложившиеся демографические сегменты, каналы продаж, ассортимент товаров и услуг, отрасли и регионы географического присутствия все чаще не приносит желаемого результата. Поведение современных потребителей опровергает классические представления о том, что движет ими при принятии решения о покупке. Отношения с клиентами носят все более сложный, изменчивый характер: на место разовых транзакций приходят более комплексные, долгосрочные взаимоотношения. Другими словами, компании уделяют все больше внимания потребностям своей целевой аудитории и стремятся извлекать конкурентные преимущества из своих организационных возможностей и использовать их наиболее полно для удовлетворения этих конкретных потребностей. Смещение акцента на потребителя и выход за рамки традиционной конкурентной среды расширяют поле для конкуренции.

## Падение цен на нефть

По оценкам Министерства финансов Российской Федерации, российская экономика сильнее всего пострадала от резкого падения цен на нефть, поскольку доля нефтегазовых доходов в федеральном бюджете составляет 51% (по данным Министерства энергетики Российской Федерации, правительство планирует уменьшить эту долю до 43–45% только к 2035 году). Девальвация рубля, по всей вероятности, смягчит такое негативное влияние и частично компенсирует потери бюджета.

Большинство аналитиков крупных инвестиционных банков сходятся во мнении о том, что цена на нефть может снизиться до 40 долл. за баррель, при этом восстановления цен следует ожидать не раньше 2016 года. Однако прогнозирование цен на нефть на краткосрочную и среднесрочную перспективу – довольно рискованное занятие, поскольку динамика цен на нефть очень сильно зависит от дальнейшего развития экономической и геополитической ситуации в мире. Так, по мнению генерального секретаря ОПЕК Абдаллы Салема аль-Бадри, в случае сокращения инвестиций в добычу нефти цена на сырую нефть может достигнуть 200 долл. США за баррель. Нефтяной рынок характеризуется волатильностью, однако необходимо отметить, что в настоящее время, во многом благодаря технологическим прорывам на американском рынке, общий объем предложения нефти превышает существующий спрос на нее.

# 62%

директоров считают, что санкции оказывают негативное влияние на их компании, однако только

# 11%

называют это влияние значительным

Какое влияние на вашу компанию оказывают санкции?

4%

Исключительно положительное

6%

Скорее положительное

28%

Существенного влияния не наблюдается

51%

Скорее отрицательное

11%

Крайне отрицательное

## Болезненно, но не смертельно

В современном глобализированном мире экономическое развитие любой страны во многом зависит от глобальной экономической и геополитической ситуации. И Россия не является исключением. Возможно, из-за режима санкций и напряженных отношений с некоторыми западными странами российской экономике предстоит пойти по пути автономного развития, но такой сценарий, несомненно, является более затратным и менее привлекательным для экономики в целом.

Согласно результатам нашего исследования, 23% респондентов (8% директоров компаний с государственным участием) считают санкции одной из важнейших причин пересмотра планов развития своих компаний. Тридцать восемь процентов опрошенных директоров (и 24% респондентов, которые являются членами советов директоров компаний с государственным участием) отметили, что этот вопрос недавно рассматривался на заседаниях их совета директоров.

Только 28% директоров считают, что санкции не оказывают существенного влияния на бизнес их компаний, тогда как большинство (около 62%) опрошенных директоров уверены в отрицательном влиянии санкций (в 11% случаев – крайне отрицательном). Наконец, 10% респондентов ответили, что санкции сказались благоприятно на их бизнесе.

В российской экономике происходят серьезные изменения, причиной которых в значительной степени послужили санкции. США, европейские страны, Япония, Канада и Австралия ввели санкции в отношении ряда российских государственных чиновников, парламентариев, бизнесменов и, что гораздо важнее, крупнейших российских банков, нефтегазовых компаний, оборонных предприятий, судостроительных компаний и авиакомпаний. На сегодняшний день санкции в отношении российских компаний предусматривают замораживание активов и инвестиционных проектов, приостановку сотрудничества, запрет на поставку оборудования и ограничение финансирования. Россия ввела ответные санкции в отношении государственных чиновников и парламентариев США, европейских стран, Канады и Японии. Кроме того, Россия наложила эмбарго на импорт продовольственных товаров из стран ЕС, США и некоторых других стран, что спровоцировало резкий рост инфляции.

Очевидно, что санкции наносят ущерб компаниям, работающим в России, и российской экономике в целом, однако они также открывают уникальные возможности для замещения импортных товаров отечественными. Министерство экономического развития Российской Федерации определило перечень приоритетных отраслей национальной экономики для импортозамещения. К приоритетным отнесены отрасли, которые в большой степени зависят от импорта технологий и оборудования: машиностроение, пищевая промышленность, химическая промышленность, медицина и другие. Государство намерено субсидировать стратегически важные инвестиционные проекты, реализуемые в этих отраслях.

### Деофшоризация

Так сложилось, что офшорные структуры стали важной составляющей российской экономики. Существует мнение, что эта особенность препятствует созданию благоприятного бизнес-климата и развитию ответственного корпоративного управления, хотя споры по этому вопросу продолжаются. Тема деофшоризации широко обсуждается российским

правительством и экспертами в течение последних нескольких лет. В результате 1 января 2015 года вступил в силу «антиофшорный закон».<sup>6</sup> Цель закона – повысить прозрачность ведения бизнеса в России с точки зрения правового регулирования, с одной стороны, и уменьшить отток капитала, с другой. Закон вносит изменения в Налоговый кодекс РФ и обязывает уплачивать налог на прибыль контролируемой иностранной компании (КИК).

Однако бизнес-сообщество и эксперты утверждают, что практическая реализация положений закона будет сопряжена с большими трудностями. На сегодняшний день по-прежнему трудно предсказать, как будет работать закон о деофшоризации, а также оценить его влияние на бизнес, что вызывает озабоченность у руководителей российских компаний.

### Технологии правят бал

Результаты оценки респондентами влияния мегатенденций на долгосрочное развитие компаний в рамках опроса 2015 года аналогичны результатам опроса, проведенного PwC годом раньше. Большинство респондентов назвали технологические достижения наиболее влиятельным фактором (такого мнения придерживаются 51% директоров в 2015 году и 48% в 2014 году). При этом меньшее число респондентов упомянуло о перераспределении сил в глобальной экономике как о втором по значимости влияния факторе (32% в 2015 году против 45% в 2014 году). 24% респондентов в качестве следующего по значимости фактора назвали ускорение урбанизации (в 2014 году таких респондентов было 17%).

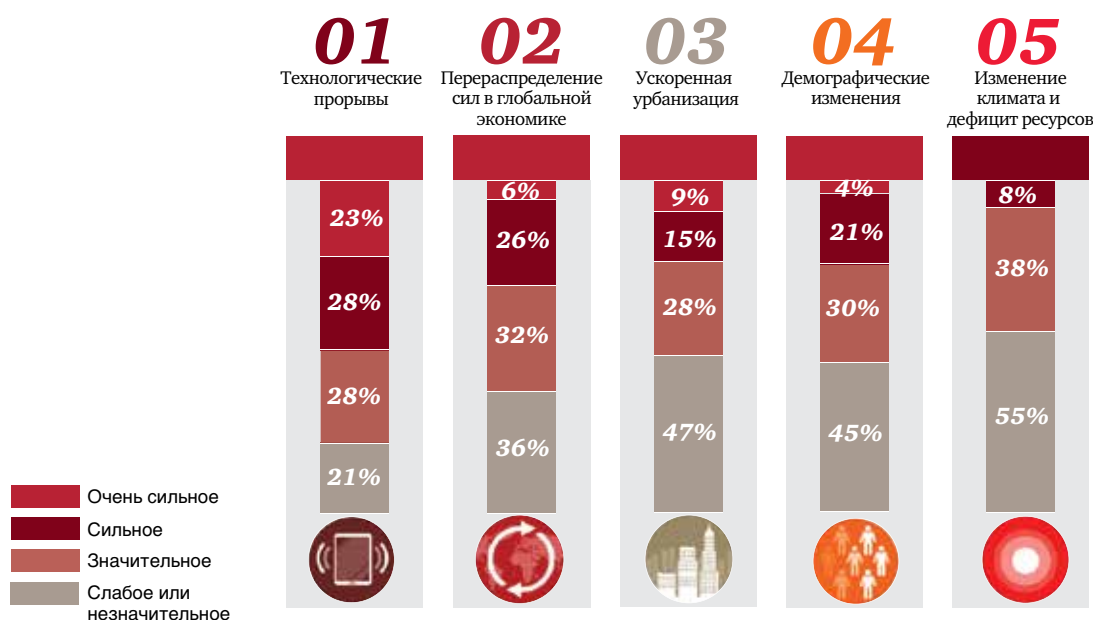
Сегодня руководители компаний четко осознают роль технологий в создании потребительской стоимости и повышении эффективности бизнеса. Вне всяких сомнений, цифровые технологии произвели революцию в том, как клиенты воспринимают (а компании генерируют) потребительскую стоимость, причем даже в таких секторах, как розничная торговля и энергетика, которые исторически не относились к первопроходцам во внедрении технологий. Пользующийся

# 51%

*директоров считают, что технологические прорывы оказывают сильное воздействие на долгосрочное развитие их компаний*

<sup>6</sup> Федеральный закон от 24.11.2014 г. № 376 -ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации (в части налогообложения прибыли контролируемых иностранных компаний и доходов иностранных организаций)»

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



растущей популярностью персональный подход, нацеленный на выстраивание долгосрочных отношений с клиентом, требует всестороннего анализа потребностей клиента и его взаимоотношений с компанией во всех их проявлениях. Это, в свою очередь, требует беспрецедентного уровня адаптации под потребности потребителя, оперативного реагирования и инноваций.

Опыт показывает, что, когда компании решают инвестировать в цифровые технологии, в том числе стремясь максимально полно удовлетворить потребности клиентов, это приносит свои плоды. При этом наибольшую отдачу от инвестиций в развитие цифровых технологий 88% руководителей компаний видят в сфере повышения операционной эффективности.

Учитывая растущую роль технологий как неотъемлемой части бизнеса во всех секторах экономики, можно сделать вывод о том, что способность эффективно управлять современными технологиями постепенно превращается в одно из ключевых преимуществ компании, выгодно отличающих ее от конкурентов: у тех, кто умеет управлять технологиями, появляются новые возможности, а неспособные к управлению сталкиваются с дополнительными угрозами.

Значительное число CEO считают технологии одной из наиболее уязвимых областей или одним из ключевых факторов, нарушающих привычный порядок вещей в их организациях. Скорость, с которой происходят изменения в сфере технологий, вызывает растущую обеспокоенность: 58% руководителей компаний считают ее угрозой для своего бизнеса. В то же время для компаний, успешно использующих технологии, налицо существенные возможности для роста.

### Выживание или процветание?

Мы спросили у директоров, какие шаги были предприняты или планируется предпринять их компаниями в ответ на сложности, с которыми им пришлось столкнуться в последнее время. Более трех четвертей (77%) наших респондентов сообщили нам, что некоторое время назад их компании приступили (или вот-вот приступят) к осуществлению программ повышения операционной эффективности. Внедрение различных инициатив в области оптимизации затрат, не является новой тенденцией в бизнесе, однако они приобрели еще большую популярность на фоне геополитической нестабильности и замедления темпов экономического роста.

**77%**

компаний уделяют первоочередное внимание повышению операционной эффективности



В числе конкретных шагов, предпринимаемых компаниями, сокращение долей участия в низкорентабельном бизнесе и продажа убыточных активов, оптимизация численности персонала и сокращение фонда оплаты труда, а также оптимизация организационной структуры. Несмотря на негласную общую установку «затягивания поясов», многие компании также рассматривают возможность модернизации производства в целях оптимизации затрат в долгосрочной перспективе.

Антикризисные меры осуществляются в 40% компаний. При этом 38% компаний вынуждены приостановить крупные инвестиционные проекты или вовсе отказаться от их реализации. В то же время компании стремятся максимально адаптироваться к текущим рыночным условиям и работают над диверсификацией своей продукции/услуг (38%), внедряют инновации (32%), развивают бизнес в смежных областях (32%) и изменяют приоритеты в географии ведения своего бизнеса (36%).

Дальновидные директора и руководители компаний все чаще задумываются о том, какие направления деятельности им следует развивать. При этом компаниями предпринимаются активные попытки освоения смежных или совершенно новых секторов: треть руководителей компаний из различных стран мира сообщили, что за последние три года их компаниями были освоены новые отрасли. Более половины респондентов (56%) считают, что в течение ближайших трех лет организации будут все активнее конкурировать в новых секторах.

Что касается SEO, то независимо от того, как они переосмысливают свои возможности, они отмечают три фактора, от которых зависит успех:

1. создание новой потребительской стоимости новыми способами за счет цифровой трансформации;
2. развитие разнообразных и динамичных партнерских взаимоотношений;
3. поиск иных способов мышления и работы.

### **...а дома лучше!**

Поскольку более трети директоров, участвовавших в опросе, подтвердили, что пересмотрели приоритеты в географии бизнеса своих компаний, мы попросили директоров рассказать об изменениях в их стратегии по выбору регионов географического присутствия. Большинство компаний (55%) расширяют деятельность на внутреннем рынке, в то время как 28% взяли курс на расширение присутствия на азиатском рынке.

**Пожалуйста, укажите, какие из нижеперечисленных шагов были предприняты вашей компанией в 2014 году или планируются/обсуждаются в настоящее время?**

<b>77%</b>	Программа повышения операционной эффективности
<b>40%</b>	Внедрение антикризисных мер
<b>38%</b>	Отказ от крупных инвестиционных проектов
<b>38%</b>	Диверсификация продукции/услуг
<b>36%</b>	Изменение приоритетов в географии бизнеса
<b>32%</b>	Развитие бизнеса в смежных областях
<b>32%</b>	Внедрение инноваций
<b>6%</b>	Существенные изменения в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития
<b>2%</b>	Другое



### Курс на внутренний рынок!

За последнее время более четверти советов директоров рассматривали вопрос о локализации бизнеса. Неблагоприятная геополитическая конъюнктура в целом и санкции в частности открывают уникальные возможности для местных производителей импортозамещающей продукции и для целых секторов отечественной экономики. Наглядным примером служит сельское хозяйство: производители мяса, овощей и других продуктов питания извлекают определенную выгоду из ограничения импорта продовольствия и резкого возросших цен на импортируемые товары вследствие девальвации рубля. Однако этот положительный эффект может быть сведен к нулю в результате все той же девальвации рубля, поскольку сами производители могут нести расходы в иностранной валюте. Важно отметить, что правительство запустило программу импортозамещения,

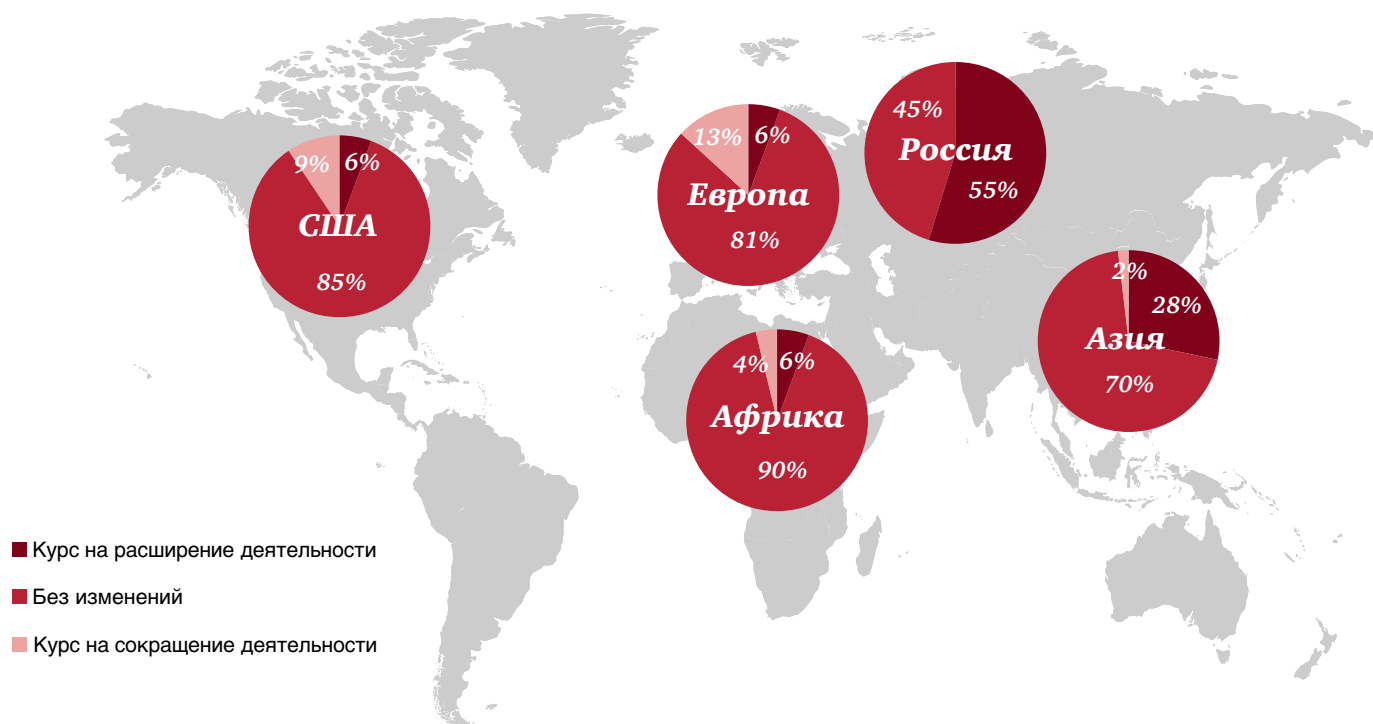
# 55%

*компаний расширяют деятельность на внутреннем рынке*

направленную на субсидирование инвестиционных проектов в приоритетных секторах национальной экономики – в первую очередь, в тех из них, которые в большой степени зависимы от импорта технологий и оборудования.

Что касается США, Европы и Африки, то явной тенденции к расширению деятельности российского бизнеса на этих рынках не наблюдается. В то же время российские компании в большинстве случаев не желают сдавать свои позиции на зарубежных рынках. Несмотря на нестабильную геополитическую обстановку, лишь 13% и 9% российских компаний соответственно приняли решение о сокращении присутствия на европейском и американском рынках. Что же касается экспортеров, то для них более дешевый рубль делает работу на зарубежных рынках и вовсе более привлекательной.

Наблюдаются ли какие-либо изменения в стратегии географического присутствия вашей компании?



# Держать руку на пульсе

## Заснули за рулем?

Компании могут вести себя по-разному в кризис, когда напряженная и изменчивая среда ведения бизнеса диктует необходимость повышенного контроля над деятельностью менеджмента, а также более оперативного и в то же время более взвешенного процесса принятия решений. В зависимости от уровня зрелости системы корпоративного управления в компании кризис может либо заставить активизироваться совет директоров, либо побудить контролирующих акционеров взять бразды правления в свои руки и начать активно участвовать в «управлении» руководством (что нередко происходит с компаниями, находящимися под контролем государства).

Менее четверти директоров полагают, что их советы директоров очень активны в решении проблем, с которыми в настоящее время сталкиваются их компании. Большинство советов директоров (68%) лишь «более или менее» активны, а 8% оцениваются директорами как «неактивные».

## Есть к чему стремиться

Как и два года назад, мы попросили директоров поделиться своими соображениями по поводу сильных и слабых мест в деятельности советов директоров, членами которых они являются. Интересно, что в 2015 году директора оценили эффективность советов директоров заметно ниже, чем в 2013 году, что, возможно, отражает общую тенденцию: директора со временем становятся более требовательными к себе на фоне растущих ожиданий в отношении их роли в управлении бизнесом. В этом году очень немногие директора дали самую высокую оценку эффективности советов директоров, в которые они входят.

Как и в 2013 году, директора полагают, что советы директоров российских компаний наиболее эффективны в мониторинге достоверности финансовой отчетности: в 2015 году 55% директоров (против 69% в 2013 году) ответили, что, по их мнению, советы директоров их компаний эффективно выполняют данную функцию

# 24%

советов директоров «очень активны» в преодолении вызовов, с которыми в настоящее время сталкиваются их компании



Насколько активен, на ваш взгляд, совет директоров в преодолении вызовов, с которыми в настоящее время сталкивается ваша компания?



(при этом высший балл был выставлен 19% респондентов против 39% в 2013 году).

Далее следует стратегическое планирование: по мнению 40% директоров, советы директоров, в которые они входят, достаточно хорошо справляются с такими функциями, как определение стратегии и мониторинг ее реализации. Вместе с тем почти такое же количество респондентов (41%) довольно скромно оценивают эффективность деятельности их советов директоров в данной области, в то время как остальные 19% признают, что стратегическое планирование – это та область, в которой советы директоров явно не оправдывают ожиданий.

Для большинства советов директоров такие жизненно важные функции, как оценка деятельности и вознаграждение топ-менеджмента, антикризисное управление и мониторинг эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, по всей видимости, являются областями для совершенствования, если не сказать слабыми местами: лишь 30%, 29% и 26% директоров,

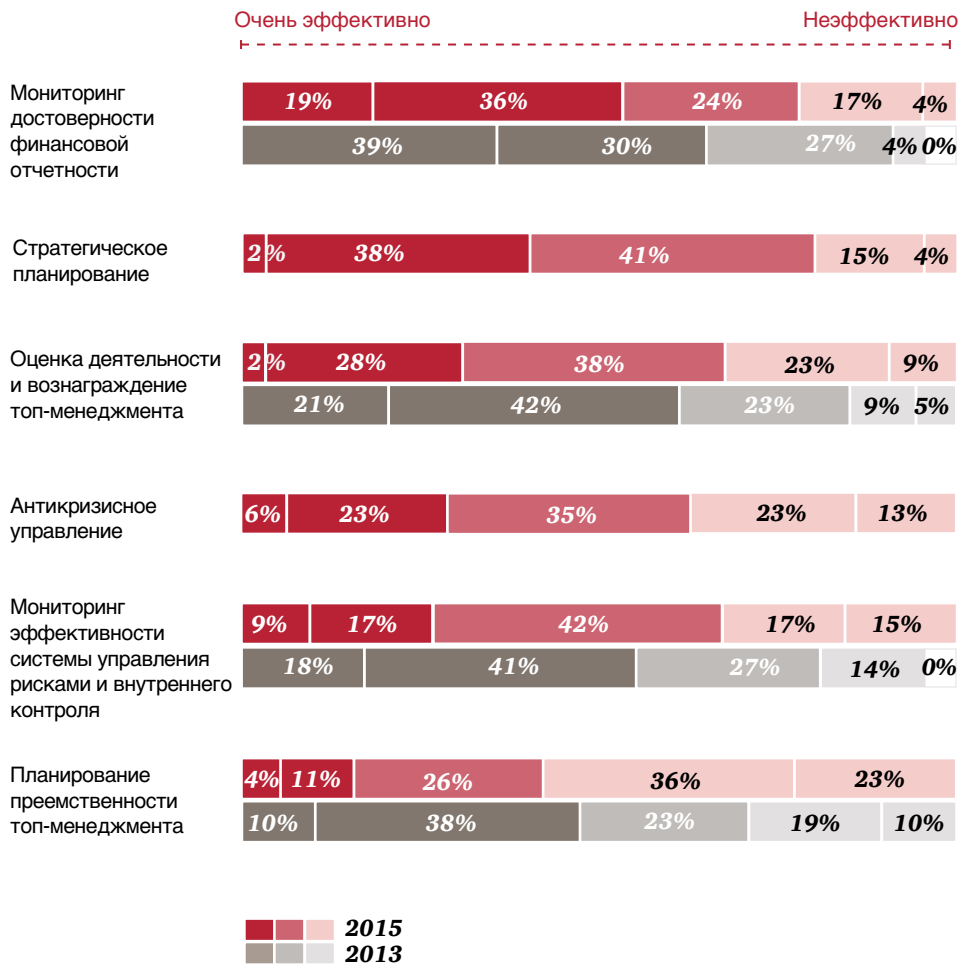
принявших участие в опросе, удовлетворены тем, как их советы директоров справляются с данными функциями.

И наконец, как и в 2013 году, советы директоров, судя по всему, демонстрируют наименьшую эффективность в вопросах планирования преемственности высшего руководства: лишь 15% респондентов высоко оценили работу советов директоров в этой области, в то время как 59% опрошенных охарактеризовали выполнение данной функции их советами директоров как неэффективное (23% директоров присвоили своим советам директоров самый низкий балл за данную работу). Такие невысокие оценки могут быть связаны с отсутствием у многих советов директоров реального контроля над планированием преемственности высшего руководства, поскольку исторически назначение руководителей высшего звена в большинстве российских компаний (включая компании с государственным участием) отнесено к компетенции акционеров.

*Стратегическое планирование остается первоочередным приоритетом для советов директоров российских компаний*



Как бы вы оценили эффективность работы совета директоров вашей компании по каждому из следующих направлений? 2015 и 2013



### **Что имеет значение?**

В каждом из наших ежегодных опросов членов советов директоров российских компаний мы просим их назвать те вопросы, на решении которых они хотели бы сосредоточить свое внимание в ближайшие годы. Сам перечень приоритетов в 2015 году практически не изменился, однако наблюдается определенное смещение акцентов внутри этого списка, причем в этом году – в сторону антикризисного управления и управления рисками.

Стратегическое планирование остается первостепенной задачей для советов директоров на протяжении четырех лет. Учитывая, что большинство директоров не удовлетворены эффективностью работы их советов директоров в данной области, нет ничего удивительного в том, что в течение ближайшего года 85% респондентов хотели бы уделять этому вопросу больше времени и внимания (в 51% случаев – гораздо больше времени и внимания).

Вторая актуальная тема в этом году – антикризисное управление (81% респондентов выразили желание уделять больше времени и внимания решению этой задачи). Действительно, за последние четыре года внимание директоров к антикризисному управлению значительно возросло. Доля респондентов, которые хотели бы уделять этому вопросу больше времени и внимания, увеличилась с 26% в 2012 году до 81% в 2015 году – динамика, которая говорит сама за себя.

Как и следовало ожидать, следующим в списке приоритетных тем в этом году идет мониторинг эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля: 79% респондентов полагают, что эта тема заслуживает большего внимания, чем то, которое уделялось ей до сих пор.



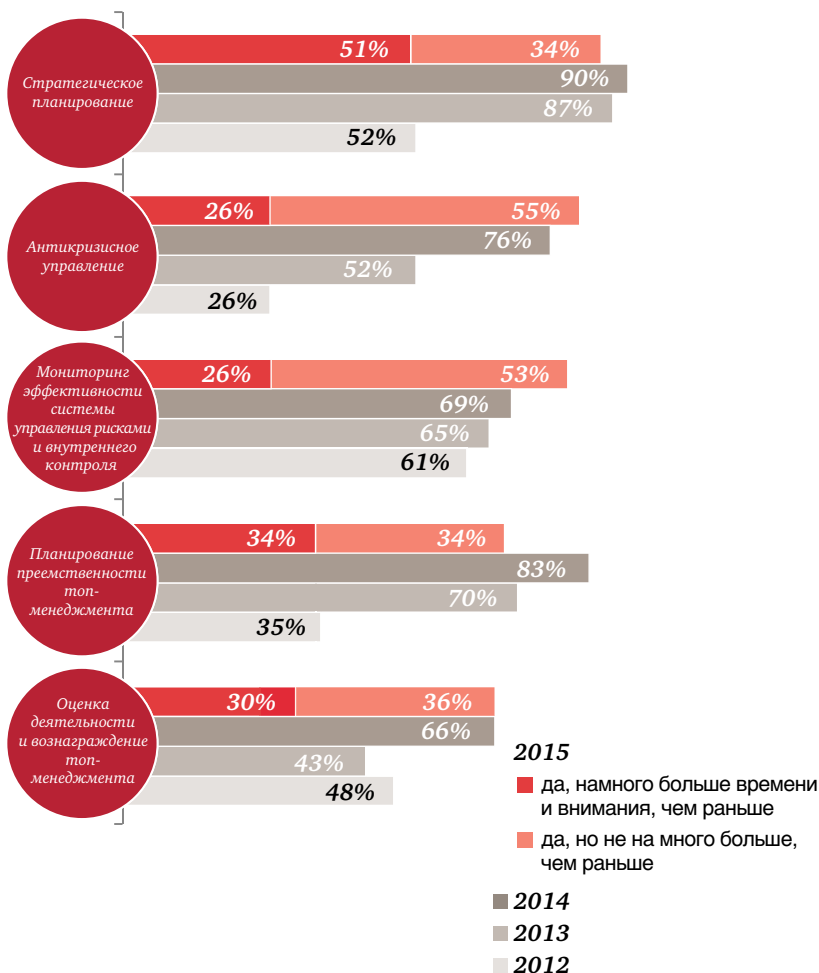
**Внимание директоров резко возросло к вопросу кризисного управления за последние четыре года**

Соответственно 68% и 66% директоров, принявших участие в опросе, хотели бы, чтобы советы директоров их компаний уделяли больше времени и внимания вопросам планирования преемственности топ-менеджмента, а также оценке деятельности и вознаграждению топ-менеджмента.

И только очень небольшое количество директоров считают, что их советы директоров уделяют указанным вопросам слишком много времени и внимания.

**Пять актуальных тем в России в 2012-2015 годах**

(Цифровые данные указывают на то, какая доля респондентов считает, что советы директоров, в которые они входят, должны уделять больше времени и внимания конкретному вопросу)



**Полны вдохновения?**

По мнению Вуди Аллена, «80% успеха обеспечивается тем, что вы просто приходите куда надо», и, видимо, с этим утверждением хорошо знакомы члены советов директоров российских компаний. В соответствии с результатами нашего опроса, как и в прошлые годы, директора тратят все больше времени на выполнение своих обязанностей в советах директоров. 55% наших респондентов утверждают, что сейчас они уделяют больше времени выполнению своих обязанностей, возможно, решая те актуальные вопросы, которые уже были упомянуты выше в настоящей публикации.

В частности, 42% респондентов сообщили, что стали тратить больше времени на работу



*Директора тратят все больше времени на выполнение своих обязанностей*

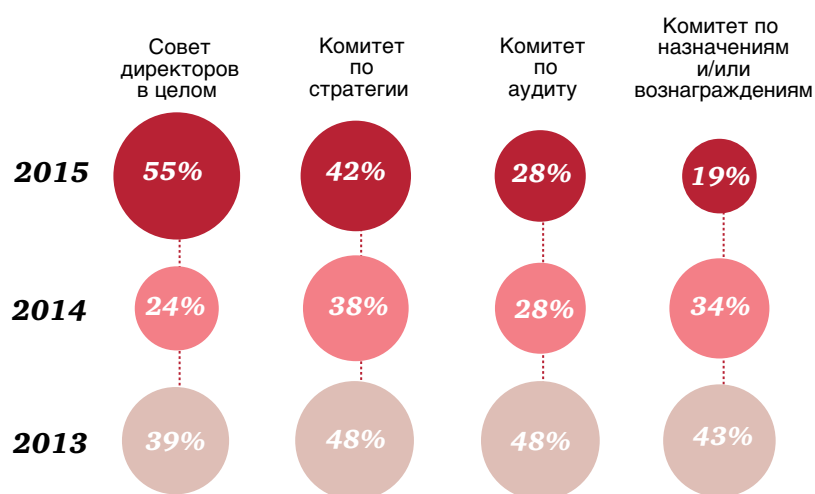
в комитете по стратегии, – по-видимому, в связи с тем, что многие компании в настоящее время сталкиваются с необходимостью пересмотра своей стратегии, особенно учитывая желание директоров более активно участвовать в данном процессе.

Несколько меньшее количество респондентов отметили увеличение временных затрат на работу в комитете по аудиту (28%) и комитете по назначениям и/или вознаграждениям (19%).

Только очень небольшое число директоров сообщили, что в последние 12 месяцев они затратили меньше времени на работу в составе совета директоров, комитета по стратегии, комитета по аудиту и комитета по назначениям и/или вознаграждениям.

**Увеличение времени, которое затрачивали директора на выполнение своих обязанностей в 2013–2015 гг.**

(Доля респондентов, которые сообщили об увеличении времени, которое они затрачивают на работу в совете директоров и соответствующих комитетах)



## А вы годитесь на роль директора?

По результатам опроса, проведенного в этом году, в составе советов директоров российских компаний по-прежнему не хватает директоров с определенной квалификацией и необходимыми знаниями и опытом.

Наиболее востребованными в советах директоров российских компаний по-прежнему являются следующие компетенции: отраслевой опыт (по мнению 92% опрошенных директоров), опыт в сфере управления рисками (81%) и финансовый опыт (81%), что неудивительно, поскольку наличие опыта и знаний в этих трех сферах – залог эффективной работы совета директоров любой компании.

В списке требуемых компетенций наличие международного опыта переместилось с 4-го места в 2014 году в конец списка в 2015 году. Можно было бы предположить, что данная тенденция отражает текущие реалии рынка, одной из характерных черт которого является локализация бизнеса. Однако результаты опроса свидетельствуют не о том, что такие знания и опыт теперь меньше ценятся или потеряли актуальность для советов директоров российских компаний, а скорее о возросшей потребности в наличии директоров с опытом и знаниями в других конкретных сферах.

Настоящим прорывом стало появление в 2015 году в списке наиболее востребованных компетенций, знаний и опыта в области технологий. Спрос на эту компетенцию удвоился за последние 12 месяцев: 77% директоров считают важным включение в состав совета профессионалов, обладающих такими знаниями и опытом (по сравнению с 38% в 2014 году). Это – еще одно напоминание о том, что технологические достижения больше других мегатенденций беспокоят советы директоров не только во всем мире, но и в России.

Возросла заинтересованность в директорах, обладающих знаниями в области маркетинга (вероятно, ввиду того, что у многих российских компаний меняется география бизнеса, они развивают бизнес в смежных отраслях и диверсифицируют свою продукцию и услуги), управления персоналом (в ответ на такие актуальные задачи, как кадровая оптимизация, оценка эффективности работы и вознаграждение высшего руководства, а также планирование преемственности) и в области права (вероятно, в ответ на требования в сфере деофшоризации)<sup>7</sup>: 68%, 70% и 62% респондентов отметили важность включения в состав их советов директоров экспертов по указанным выше вопросам (по сравнению с 55% по каждой из этих компетенций в 2014 году).

Насколько, по-вашему, важным является включение в состав совета директоров вашей компании директоров, обладающих следующими знаниями и опытом? (2015)



Насколько, по-вашему, важным является включение в состав совета директоров вашей компании директоров, обладающих следующими знаниями и опытом? (2014)



<sup>7</sup> Опыт и знания в сфере маркетинга были указаны в числе востребованных компетенций 58% директоров, отметивших сдвиги в географии бизнеса их компаний, 82% из тех, чьи компании развивают бизнес в смежных отраслях, а также 70% из тех, чьи компании диверсифицируют свои продукты и услуги. Опыт и знания в области управления персоналом отметили 66% респондентов, чьи компании внедряют программы повышения операционной эффективности, 66% из тех, кто хотел бы, чтобы их советы директоров уделяли больше времени и внимания оценке эффективности работы и вознаграждению высшего руководства, и 67% из тех, кто считает, что больше внимания следует уделять планированию преемственности руководства. 60% директоров, которые указали на деофшоризацию, как на один из наиболее важных факторов, влияющих на пересмотр их компаниями своих долгосрочных и среднесрочных планов, сообщили, что их советы директоров только выиграли бы от избрания директоров, у которых есть опыт и знания в области права.



## Изменения в верхах

Принимая во внимание непростые экономические условия, в которых действуют советы директоров российских компаний, с одной стороны, и недостаток директоров, имеющих квалификацию, опыт и знания, необходимые для решения возникающих проблем, с другой стороны, мы задали директорам вопрос о том, ожидают ли они изменений в составе своих советов директоров.

Более двух третей (68%) респондентов считают, что состав их советов директоров будет меняться в ответ на изменение условий ведения бизнеса. Около 26% опрошенных директоров ожидают, что такие изменения будут значительными.

Компании с государственным участием в числе первых готовятся к изменениям в составе советов директоров. Недавно правительство Российской Федерации включило ряд высокопоставленных государственных чиновников в перечень кандидатов на избрание в состав советов директоров крупнейших российских госкомпаний в 2015 году, включая в «Российские железные дороги», НК «Роснефть», «Роснефтегаз», «Газпром», «Транснефть», «Ростелеком», «Сбербанк России» и «Банк ВТБ».

# 77%

*респондентов хотят видеть директоров, имеющих знания и опыт в области технологий, в составе своего совета*

# 68%

*директоров ожидают изменений в составе совета директоров своей компании и возвращения высокопоставленных чиновников в советы директоров крупнейших госкомпаний*

Безусловно, избрание госчиновников в состав советов директоров является отступлением от принятой практики корпоративного управления, поскольку одни и те же лица будут представлять интересы государства как регулятора и как собственника, что может вызвать конфликт интересов. Но есть и другая сторона вопроса: если в условиях высокой неопределенности и экономической нестабильности вхождение чиновников в советы директоров госкомпаний объективно сможет способствовать оперативному принятию решений и достижению консенсуса, то такие меры могут иметь и положительный эффект, при условии что они будут рассматриваться как временные. Так или иначе, основная задача заключается в том, чтобы заседания советов директоров являлись площадкой для открытого обсуждения и совместной выработки важнейших решений членами совета директоров, включая независимых директоров, в интересах всех акционеров и широкого круга заинтересованных лиц. Таким образом, если активное вмешательство государства в деятельность госкомпаний сегодня неизбежно, то, вероятно, оптимальное решение заключается в том, чтобы оно реализовалось на уровне совета директоров и в рамках корпоративных процедур, с возможностью для представителей других акционеров и независимых директоров участвовать в обсуждениях и быть услышанными контролирующим акционером.

Считаете ли вы, что состав совета директоров вашей компании будет меняться с учетом стоящих перед ним задач в контексте новых вызовов для бизнеса?

## 26%

Да, изменится существенно

## 42%

Да, изменится в определенной степени

## 32%

Нет, существенных изменений не произойдет

# Новый Кодекс корпоративного управления на повестке дня

## Будем соответствовать!

Формирование надежной практики корпоративного управления (в том числе эффективных процессов принятия решений и разработки стратегии, а также сильного по составу совета директоров) является залогом успешной деятельности любой компании в контексте непростой, быстро меняющейся экономической ситуации.

Принятие нового Кодекса корпоративного управления (далее – «Кодекс»), безусловно, стало знаковым событием в корпоративном управлении за последний год. Новая версия Кодекса – это результат совместной работы регуляторов рынка, Московской биржи, таких международных организаций, как ОЭСР и ЕБРР, представителей инвесторов и эмитентов, а также международных и российских экспертов в области корпоративного управления.

Кодекс носит в целом рекомендательный характер, а его положения, прежде всего, адресованы публичным компаниям и крупным компаниям с госучастием. Отдельные принципы и положения Кодекса уже нашли отражение в новых Правилах листинга Московской биржи. Кроме того,

по поручению правительства 13 крупнейших государственных компаний (в том числе «АЛРОСА», «Аэрофлот», «ФСК ЕЭС», «Газпром», «Роснефть», «РЖД», «Ростелеком», «Россети», «РусГидро», «Сбербанк России», «Совкомфлот», «Транснефть», «ВТБ») подготовили собственные планы мероприятий («дорожные карты») по приведению своей практики корпоративного управления в соответствие с принципами Кодекса.

По мнению директоров, принявших участие в нашем опросе, большинство (51%) компаний в настоящее время работают над практическим внедрением принципов и положений нового Кодекса корпоративного управления. Еще 17% респондентов собираются начать работу над этим в ближайшем будущем, а 24% из них пока не планируют, по крайней мере в настоящее время, внедрять Кодекс. И всего лишь 8% членов советов директоров утверждают, что их практика корпоративного управления уже соответствует принципам Кодекса (причем ни одна из этих компаний не является компанией с государственным участием). Так что здесь еще есть над чем работать!

## 8%

компаний соблюдают положения нового Кодекса корпоративного управления

## 51%

компаний ведет работу по внедрению принципов и положений нового Кодекса в настоящее время

## 17%

компаний собираются начать работу над внедрением принципов и положений нового Кодекса

## 24%

компаний не планируют внедрять новый Кодекс



# 83%

*директоров считают, что внедрение принципов и положений нового Кодекса корпоративного управления – стоящее мероприятие*

## **Что нового?**

Новый Кодекс сделал большой шаг вперед во всем, что связано с обеспечением прав акционеров и в том числе с порядком подготовки и проведения общих собраний акционеров, дивидендной политикой и пр. Кодекс решил ряд наболевших вопросов, касающихся состава и деятельности совета директоров и его комитетов. В частности, значительно расширены и уточнены критерии независимости членов совета директоров; рекомендованная минимальная доля независимых директоров в составе совета директоров увеличена с 1/4 до 1/3. Существенно расширен и уточнен функционал комитетов совета директоров (в частности, разграничены функции комитета по вознаграждениям и комитета по номинациям).

Много внимания в новой версии Кодекса уделяется вопросу оценки эффективности совета директоров. Также существенно переработаны с учетом передовой практики и подробно описаны принципы и подходы к вознаграждению членов совета директоров и исполнительного руководства. Компаниям рекомендуется осуществлять страхование ответственности членов совета директоров, что способно позитивно повлиять на установление баланса между рисками и выгодами при принятии решений и может быть важным фактором при привлечении высокопрофессиональных независимых директоров. Кроме того, в новом Кодексе подробно изложены принципы организации системы управления рисками, внутреннего контроля и функции внутреннего аудита, соответствующие международным стандартам, систематизированы рекомендации по раскрытию информации и обобщен передовой опыт, связанный с корпоративными действиями.

## **7 шагов по приведению корпоративного управления в соответствие с новым Кодексом**

В свете выхода нового Кодекса компаниям следует проанализировать и оценить следующие ключевые аспекты корпоративного управления:

1. состав совета директоров с точки зрения баланса профессионального опыта, знаний и независимости его членов;
2. структура и функции комитетов совета директоров;
3. система вознаграждения членов совета директоров и исполнительного руководства;
4. объем и качество информации, представленной на интернет-сайте и в годовом отчете;
5. подход к организации системы управления рисками, системы внутреннего контроля и функции внутреннего аудита;
6. дивидендная политика;
7. процедуры подготовки и проведения общего собрания акционеров.

## **Корпоративное управление имеет значение!**

Согласно результатам нашего опроса 83% директоров считают, что внедрение принципов и положений нового Кодекса корпоративного управления способно повысить инвестиционную привлекательность их компаний. Однако большинство из них полагают, что такой эффект может быть получен лишь в долгосрочной (45% респондентов) или среднесрочной (30% респондентов) перспективе, и только 8% директоров считают, что внедрение положений Кодекса начнет приносить плоды уже в ближайшее время.

# 8%

*директоров считают, что внедрение Кодекса способно повысить инвестиционную привлекательность их компаний в ближайшее время*

# 30%

*директоров считают, что внедрение Кодекса способно повысить инвестиционную привлекательность их компаний в среднесрочной перспективе*

# 45%

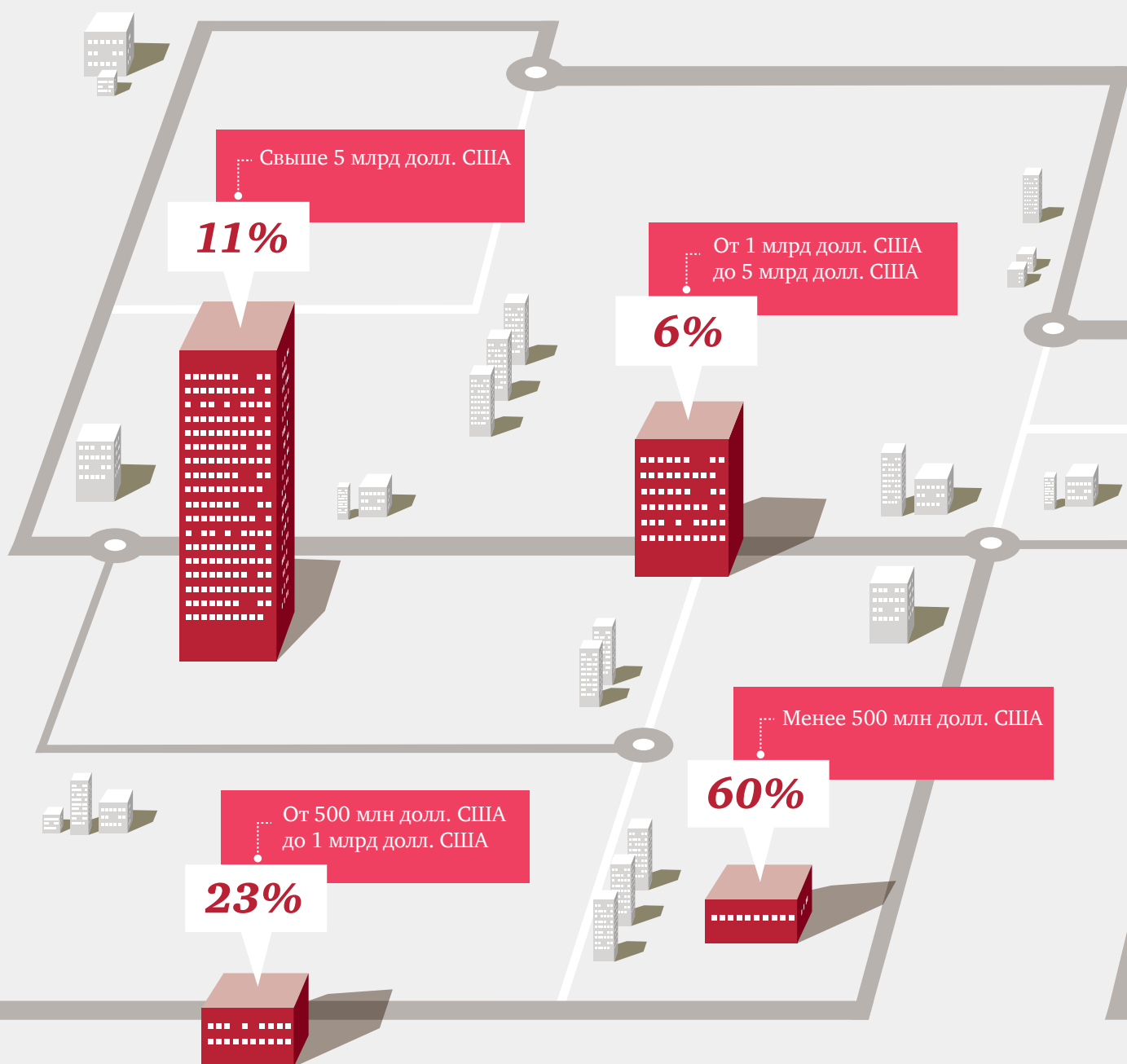
*директоров считают, что внедрение Кодекса способно повысить инвестиционную привлекательность их компаний в долгосрочной перспективе*

# 17%

*директоров считают, что внедрение Кодекса никак не скажется на инвестиционной привлекательности их компаний*

# Информация о респондентах

Какова годовая выручка вашей компании?



Участниками Ежегодного опроса членов советов директоров российских компаний, проведенного фирмой PwC в 2015 году, стали члены советов директоров 163 российских компаний; почти половина из них – это компании, находящиеся под прямым или косвенным контролем государства.



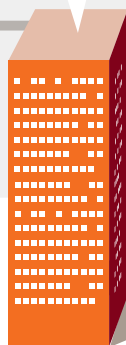
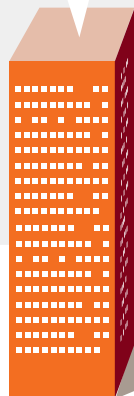
**Ваша компания:**

контролируется государством  
(напрямую или косвенно)

не контролируется  
государством

53%

47%



## **Над проектом работали:**

**Елена Дубовицкая**

Директор, Консультационные услуги

**Наталья Наумова**

Младший менеджер, Консультационные услуги

**Екатерина Кнолл**

Директор, Маркетинг

**Анна Яковлева**

Менеджер, Маркетинг

## **PwC контакты**



**Дэвид Грей**

Председатель

Тел.: +7 (495) 287-1155

dave.gray@ru.pwc.com



**Елена Дубовицкая**

Директор

Тел.: +7 (495) 967-6441

elena.dubovitskaya@ru.pwc.com



