



**МЕЖОТРАСЛЕВАЯ
ДИВЕРСИФИКАЦИЯ:
какие навыки необходимы
для работы в современном
Совете директоров?**





**ЗНАНИЯ, НАВЫКИ И ОПЫТ,
НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РАБОТЫ
В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ**



Традиционно востребованные области экспертизы:

- ▶ Отраслевой опыт
- ▶ Финансы и аудит
- ▶ Стратегия
- ▶ Управление персоналом
- ▶ Корпоративное управление

Может быть востребован также:

- ▶ Опыт IPO
- ▶ IR



Новые знания и опыт, необходимые для работы в СД:

- ▶ Управление рисками
- ▶ Технологии и цифровизация
- ▶ Кибербезопасность
- ▶ Маркетинг
- ▶ ESG и устойчивое развитие
- ▶ Глобальная экспертиза,
международный опыт
- ▶ Экспертиза в других отраслях





**ПОЧЕМУ ЭТИ ЗНАНИЯ СТАЛИ
ВОСТРЕБОВАНЫ НА
СТРАТЕГИЧЕСКОМ УРОВНЕ?**

	2020	2015	2010
СЕО на пенсии	16%	15%	14%
Функциональные руководители	16%	16%	10%
Финансисты	14%	7%	8%
Действующие СЕО	13%	17%	24%
Инвестиционные менеджеры/ Инвесторы	8%	9%	9%
Руководители подразделений	7%	9%	8%
Банкиры/ инвестбанкиры	4%	6%	2%
Ученые/ Руководители НКО	3%	5%	8%

* The 2020 U.S. Spenser Stuart Board Index (S&P 500 boards)

- ▶ 27% - имеют финансовый бэкграунд – CFO, специалисты в области инвестиций
- ▶ 65% - не имеют опыта CEO
- ▶ 28% - до этого не имели опыта работы в СД
- ▶ 23% - функциональные руководители (уровень CEO -1)



* The 2020 U.S. Spenser Stuart Board Index (S&P 500 boards)



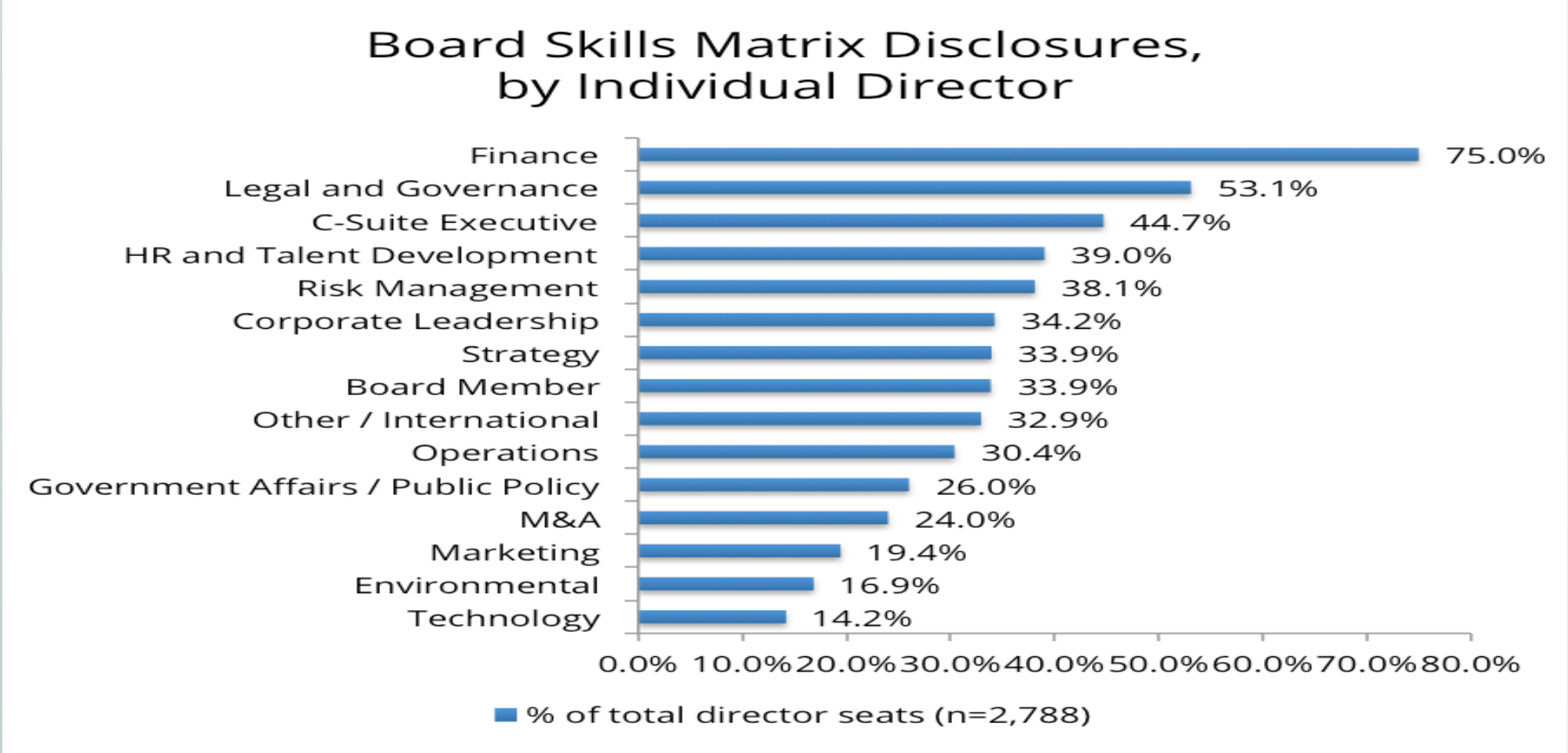
**ПОЧЕМУ ОПЫТ СЕО ПЕРЕСТАЛ БЫТЬ
ОПРЕДЕЛЯЮЩИМ ДЛЯ РАБОТЫ В
СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ?**



**КАНДИДАТ В СД ДОЛЖЕН ИМЕТЬ
ОПЫТ РАБОТЫ В СД?**



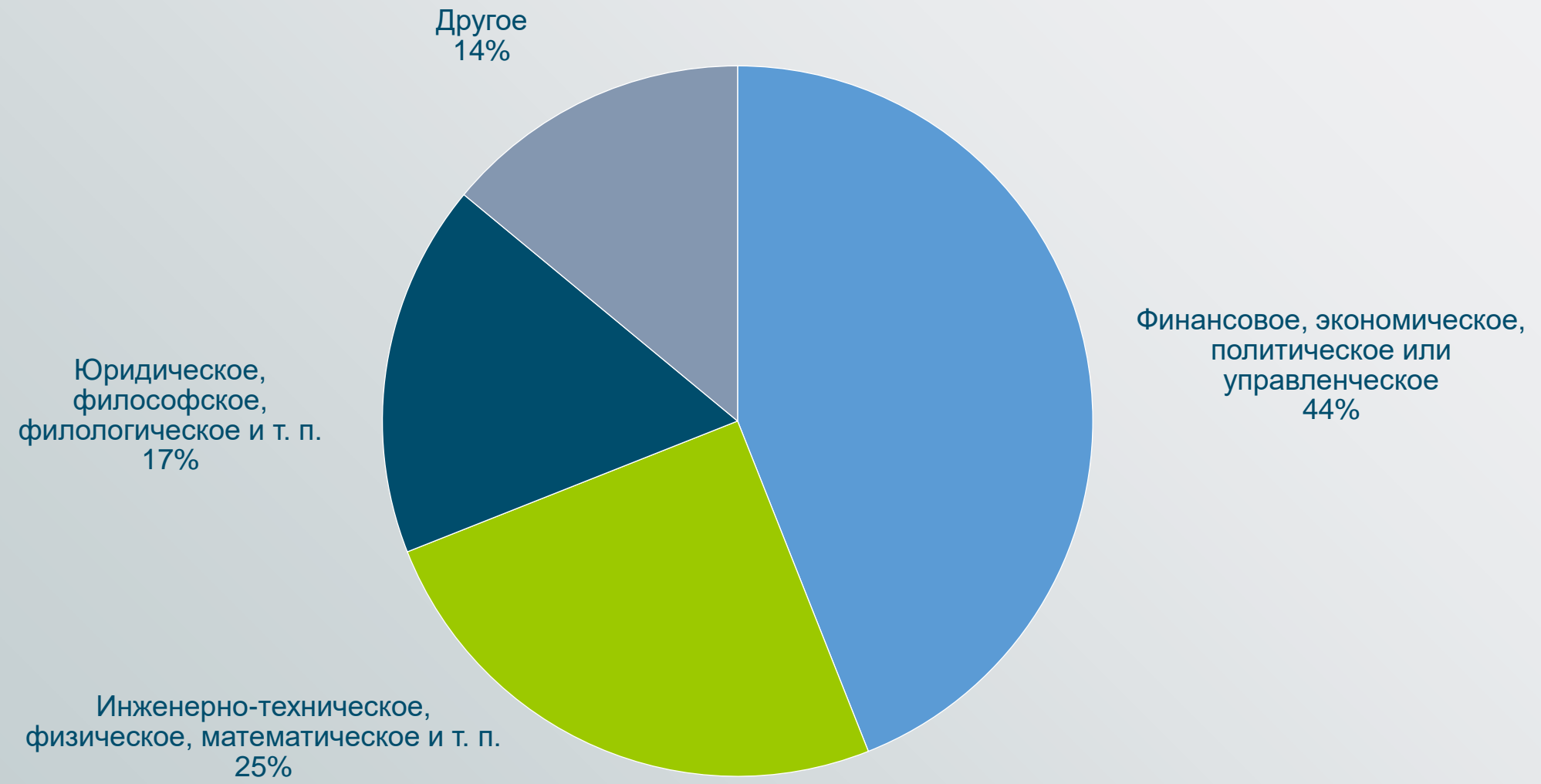
**ПОЧЕМУ РАСТЕТ СПРОС НА
ФУНКЦИОНАЛЬНУЮ ЭКСПЕРТИЗУ
В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ?**



* 307 public companies in the U.S. and Canada// www.equilar.com, 2017.

Ключевые компетенции

Член Совета директоров	Продолжительность работы в Совете директоров	Ключевые компетенции							
		Стратегия	Финансы и аудит	Отраслевая специализация (телеком)	Правовые вопросы и корпоративное управление	Управление персоналом	Управление рисками	M&A	GR/IR
Антониу А.	1 год (с июня 2019 г.)		⊙		⊙		⊙		
Евтушенков Ф. В.	1 год (с июня 2019 г.)	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Засурский А. И.	3 года (с июня 2017 г.)	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Катков А. Б.	2 года (с июня 2018 г.)	⊙				⊙		⊙	
Корня А. В.	2 года (с июня 2018 г.)	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Розанов В. В.	7 лет (с июня 2012 г.)	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Фон Флемминг Р.	4 года (с июня 2015 г.)	⊙	⊙		⊙	⊙			⊙
Холтроп Т.	7 лет (с февраля 2013 г.)	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	
Юмашев В. Б.	1 год (с июня 2019 г.)	⊙			⊙	⊙	⊙		⊙



* По данным компании Stanton Chase (115 компаний, май 2021)



**НАСКОЛЬКО ОБРАЗОВАНИЕ
ОПРЕДЕЛЯЕТ ЭКСПЕРТИЗУ ЧЛЕНА
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ?**



**ВАЖНЫ ЛИ SOFT SKILLS ДЛЯ РАБОТЫ В
СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ?**

- ▶ Умение слушать и слышать других
- ▶ Умение говорить кратко, ёмко, по существу, в том числе выступать публично
- ▶ Навыки влияния и убеждения
- ▶ Умение управлять дискуссией / групповой работой
- ▶ Навыки критического мышления
- ▶ Умение (и желание) учиться, развиваться, новаторство, открытость новому
- ▶ Умение расставлять приоритеты, достигать результата
- ▶ Навыки управления конфликтами
- ▶ Стрессоустойчивость и адаптивность
- ▶ Умение накапливать, использовать, передавать знания и опыт
- ▶ Навыки управления собственной репутацией (персональным брендом)
- ▶ ... и др.





**НАСКОЛЬКО SOFT SKILLS ВЛИЯЮТ НА
ВЫДВИЖЕНИЕ И ИЗБРАНИЕ В СД?
КАК ИХ ВЫЯВЛЯТЬ И ПОДТВЕРЖДАТЬ?**

- ▶ Совокупность и сбалансированность знаний, навыков, опыта и личных качеств всех членов СД
- ▶ Соответствие Матрице компетенций СД
- ▶ Отражает цели и задачи бизнеса
- ▶ Разнообразие экспертных мнений
- ▶ Разный отраслевой опыт
- ▶ Возможность сформировать комитеты





РАБОТА В КОМИТЕТАХ – ЧТО НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ И УМЕТЬ?





* По данным компании Stanton Chase (115 компаний, май 2021)

АУДИТ, РИСКИ

- Комитет по аудиту
- Комитет по аудиту и рискам
- Комитет по аудиту и устойчивому развитию
- Комитет по аудиту и финансам
- Комитет по аудиту, информации и отношениям с акционерами
- Комитет по аудиту, рискам и стратегии
- Комитет по аудиту, финансам и рискам
- Комитет по рискам / управлению рисками

КАДРЫ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

- Комитет по вознаграждениям
- Комитет по назначениям
- Комитет по вознаграждениям и назначениям / номинациям
- Комитет по кадрам / кадровой политике и вознаграждениям
- Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике
- **Комитет по компенсациям и талантам**
- Комитет по назначениям и корпоративному управлению
- Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению

СТРАТЕГИЯ, ИНВЕСТИЦИИ

- Комитет по стратегическому развитию
- Комитет по стратегии / стратегическому планированию
- Комитет по инвестициям
- Комитет по инвестициям и развитию
- Комитет по стратегии и инвестициям
- Комитет по инвестициям и стратегическому планированию
- Комитет по стратегии / стратегическому планированию и корпоративному управлению
- Комитет по стратегии и рынкам капитала
- Комитет по стратегии и управлению рисками
- Комитет по стратегическому планированию и рискам
- Комитет по стратегии и устойчивому развитию
- Комитет по стратегии и цифровой трансформации
- Комитет по стратегии, инвестициям и общим вопросам
- Комитет по стратегии, инвестициям и устойчивому развитию
- Комитет по стратегии, связям с инвесторами и рынкам капитала

* По данным компании Stanton Chase (115 компаний, май 2021)

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Комитет по корпоративному управлению
- Комитет по корпоративному управлению, работе с акционерами и общественностью

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, HSE

- Комитет по устойчивому развитию
- Комитет по безопасности и устойчивому развитию
- Комитет по безопасности, устойчивости и трудовым ресурсам
- Комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде
- Комитет по окружающей среде, социальной ответственности и корпоративному управлению
- Комитет по охране труда, здоровья и окружающей среды
- Комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды / экологии

ФИНАНСЫ, БЮДЖЕТ, ИНВЕСТИЦИИ

- Комитет по финансам
- Комитет по финансам и стратегии
- Комитет по финансовым рынкам
- Комитет по бюджету
- Комитет по бюджетному планированию и инвестициям
- Комитет по инвестициям, технической политике, надежности, энергоэффективности и инновациям
- **Комитет по инвестициям в Норильский никель**

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНВЕСТОРАМИ

- Комитет по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации
- Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике
- Комитет по связям с инвесторами и корпоративным коммуникациям

ТЕХНОЛОГИИ, ЦИФРОВИЗАЦИЯ

- Комитет по информационным технологиям
- Комитет по инновациям и технологиям
- Комитет по инновационному развитию и технической политике
- Комиссия по технической политике
- Комитет по телекоммуникациям
- Комитет по цифровизации
- Комитет по цифровым технологиям

ПРОЧЕЕ

- Комитет по комплаенсу
- Комитет по маркетингу
- **Комитет по мотивации**
- Комитет по надежности
- Комитет по надежности и эффективности
- Комитет по надежности, энергоэффективности и инновациям
- Комитет по технологическому присоединению к электрическим сетям
- Комитет по операционной деятельности
- Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам
- Комитет по сделкам с заинтересованностью
- **Комитет по вопросам развития энергетики Дальнего Востока**
- **Комитет по защите общественных интересов**
- Комитет по этике и контролю
- **Постоянный комитет**
- **Комитет по проекту объединения персонала ПАО "МТС" в г. Москва в едином офисном пространстве**

* По данным компании Stanton Chase (115 компаний, май 2021)

«Как минимум 1 член Комитета должен обладать знаниями и опытом в сфере подготовки, анализа, оценки и аудита (бухгалтерской) финансовой отчетности.»
 Кодекс КУ Банка России

- ▶ Умение читать и понимать финансовую отчетность
- ▶ Опыт взаимодействия с Аудитором и внутренним аудитом
- ▶ Опыт создания системы управления рисками и внутреннего контроля
- ▶ Опыт создания системы корп. управления



- ▶ Отраслевая экспертиза
- ▶ Операционный опыт
- ▶ Понимание процесса разработки и актуализации стратегии
- ▶ Опыт разработки стратегии
- ▶ Понимание инвестиционного процесса
- ▶ Бизнес-планирование



- ▶ Подбор и оценка кандидатов в СД
- ▶ Оценка и самооценка СД
- ▶ Программа вводного курса для новых членов СД
- ▶ Программы обучения для членов СД
- ▶ Планирование преемственности менеджмента
- ▶ Разработка, пересмотр и контроль внедрения политик вознаграждения СД и менеджмента





**О ПЛЮСАХ И МИНУСАХ
ОТРАСЛЕВОГО ОПЫТА:
МНОГОЛЕТНИЙ ОПЫТ VS
«ЗАМЫЛЕННЫЙ ВЗГЛЯД»**





**НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНЫ
МОНООТРАСЛЕВЫЕ
СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ?**



**КОГДА И ПОЧЕМУ БОЛЬШОЙ ОПЫТ В
ОДНОЙ ОТРАСЛИ ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ
ПРЕИМУЩЕСТВОМ?**



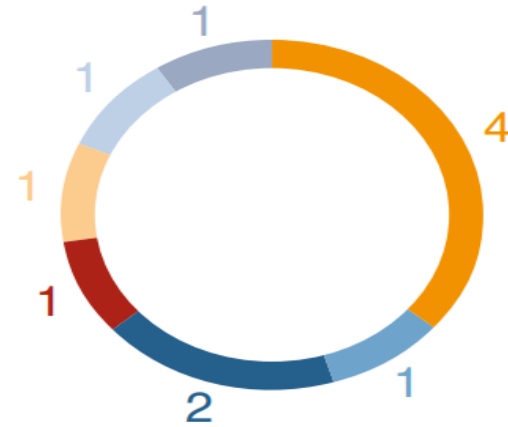
**ЦЕННОСТЬ
КРОСС-ИНДУСТРИАЛЬНОЙ
ЭКСПЕРТИЗЫ
В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ?**





**ЕСТЬ ЛИ СПРОС НА МЕЖОТРАСЛЕВУЮ
ЭКСПЕРТИЗУ В РОССИЙСКИХ СОВЕТАХ
ДИРЕКТОРОВ?**

Состав отраслевых компетенций членов Совета директоров по основному месту работы



- Электроэнергетика
- Нефть и газ
- Инвестиционные фонды
- Metallургия
- Транснациональные корпорации
- Атомная энергетика
- Правительство России



**ЛЮДИ ИЗ КАКИХ ОТРАСЛЕЙ
НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАНЫ СЕЙЧАС
В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ?**

- ▶ 24% - технологический сектор (10% в 2010 г.)
- ▶ 14% - потребительские товары
- ▶ 10% - финансовые услуги



* The 2020 U.S. Spenser Stuart Board Index (S&P 500 boards). New Independent Directors TOP Industry Backgrounds.



**ЧТО ПРИВНОСЯТ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ
ЛЮДИ С ДРУГОЙ ОТРАСЛЕВОЙ
ЭКСПЕРТИЗОЙ?**



НА ПРАВАХ ВЫВОДОВ...

- ▶ Больше содержательной работы
- ▶ Большее влияние на бизнес и будущее компаний
- ▶ Требуется погружения «в глубину» вопросов
- ▶ Необходимо уделять больше времени
- ▶ Высокая скорость изменений – среда, технологии, знания, новые виды конкуренции, скорость распространения информации
- ▶ Совет директоров должен стать драйвером и заказчиком нового мышления в компании





- ▶ Функциональная экспертиза, независимо от отрасли
- ▶ Кросс-функциональная экспертиза
- ▶ Кросс-индустриальная экспертиза
- ▶ Глобальная экспертиза



