

Совет директоров: практика подбора, номинарования и избрания директоров в российских компаниях

Исследование
подготовлено для
Круглого стола ОЭСР
по корпоративному
управлению в России
25-26 октября 2012 года,
Москва



Содержание

Предисловие	2
Основные выводы	4
1. Состав и независимость совета директоров	6
1.1. Размер совета директоров	6
1.2. Независимость совета директоров	8
1.3. Многообразие как неотъемлемая черта совета директоров	15
2. Подбор, номинирование и избрание членов совета директоров	17
2.1. Процесс подбора, номинирования и избрания членов совета директоров	17
2.2. Роль комитета по назначениям при совете директоров	23
2.3. Основные критерии, используемые при подборе кандидатов	27
3. Развитие, оценка эффективности и планирование преемственности в совете директоров	30
3.1. Программы обучения и развития директоров	30
3.2. Оценка деятельности совета директоров	33
3.3. Планирование преемственности в совете директоров	37
4. Взгляд с позиции директора	39
4.1. Ключевые факторы при принятии решения о членстве в совете	39
4.2. Эволюция роли директора	40
Приложение I. Наши респонденты	41
Приложение II. Участники интервью	44

Предисловие



Формирование эффективного совета директоров остается одним из наиболее обсуждаемых аспектов корпоративного управления в России. В центре внимания – вопрос сбалансированности состава совета, в первую очередь, с точки зрения его независимости и профессионализма. Ключевую роль в обеспечении независимости и оптимального набора опыта, знаний и навыков членов совета играет процесс подбора, номинирования и избрания директоров.

Настоящее исследование подготовлено для Круглого стола ОЭСР по корпоративному управлению в России, проводимого 25-26 октября 2012 года в Москве. В исследовании рассматривается практика подбора, номинирования и избрания членов совета директоров в российских акционерных обществах (преимущественно публичных), а также эволюция роли совета директоров¹ в целом и независимых директоров в частности. В рамках исследования мы проанализировали мнения свыше 70 членов советов директоров, представляющих более 200 российских акционерных обществ. Мы также провели интервью с несколькими яркими представителями российских советов директоров, в том числе с исполнительными и

неисполнительными директорами, независимыми и старшими независимыми директорами, председателями советов и комитетов.

В целях проведения детального анализа в дополнение к результатам анкетирования и интервью мы использовали данные из годовых отчетов и других публичных источников по 50 крупнейшим российским публичным компаниям². Данные компании имеют листинг на фондовых биржах в России и/или за рубежом и занимают верхние строчки в рейтинге крупнейших компаний России «Эксперт-400»³. В выборку также вошло несколько крупных российских компаний, де-юре зарегистрированных за рубежом. Вместе с тем мы исключили из нашего анализа некоторые крупные российские компании, которые не соответствуют высоким стандартам корпоративного управления и/или не раскрывают информацию о практике корпоративного управления в достаточном объеме. Мы изучили уставы и внутренние документы компаний, регламентирующие политики и процедуры в области корпоративного управления, и проанализировали, как они соблюдаются на практике (при наличии необходимой информации в открытом доступе).

¹ В настоящем исследовании под термином «совет директоров» понимается совет директоров и наблюдательный совет акционерного общества.

² В настоящем исследовании под термином «публичная компания» понимается открытое акционерное общество, которое провело публичное размещение ценных бумаг.

³ Рейтинг «Эксперт-400» – это рейтинг крупнейших по капитализации российских компаний, который ежегодно составляется рейтинговым агентством «Эксперт РА» (<http://raexpert.org/ratings/expert400/>).



При анализе соблюдения российскими компаниями национальных и международных стандартов и требований к корпоративному управлению мы ссылаемся на Федеральный закон № 208-ФЗ от 26 декабря 1995 года «Об акционерных обществах» (далее – «Закон об АО»); Кодекс корпоративного поведения, одобренный на заседании Правительства Российской Федерации от 28 ноября 2001 г. (Протокол № 49), рекомендованный к применению распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг в 2002 году (далее – «Российский Кодекс»); требования листинга Московской Биржи, установленные Положением ФСФР о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг (далее – «Правила листинга Московской Биржи»); Принципы корпоративного управления ОЭСР, 2004 год (далее – «Принципы ОЭСР») и Кодекс корпоративного управления Великобритании, 2010 год (далее – «Кодекс Великобритании»). Мы считаем целесообразным учитывать в нашем анализе последний документ, так как ценные бумаги многих российских компаний обращаются на Лондонской фондовой бирже и, соответственно, эти компании обязаны соблюдать положения (или объяснить

причины несоблюдения положений) Кодекса корпоративного управления Великобритании.

Кроме того, для проведения сравнительного анализа с передовой мировой практикой мы используем результаты «Опроса неисполнительных директоров», проведенного PwC в Великобритании в 2011 году (далее – «Опрос неисполнительных директоров Великобритании»), и «Исследования по корпоративному управлению», проведенного Spencer Stuart среди членов советов директоров 500 крупнейших компаний, входящих в индекс S&P 500, в 2011 году (далее – «Spencer Stuart Board Index 2011»).

Мы благодарим всех участников опроса за их вклад в проведение настоящего исследования и предоставленную ими информацию о практике подбора, номинирования и избрания членов совета директоров в компаниях, которые они представляют. Если у вас возникнут вопросы по настоящему исследованию, мы будем рады ответить на них.

Основные выводы

Российская практика подбора, номинирования и избрания членов совета директоров все еще существенно отличается от передового опыта других стран, однако в последние годы профессиональное сообщество, государство и регуляторы рынка уделяют все большее внимание этим вопросам.

Как показывает наше исследование, роль и ответственность совета и в особенности независимых директоров значительно возросли в последнее время. Почти половина наших респондентов (в том числе большинство председателей советов директоров и комитетов по назначениям) считают, что за последние несколько лет роль директора стала более привлекательной. Сегодня перед директорами стоят сложные и амбициозные задачи, повышается уровень профессионализма совета и главное – директорам предоставлена реальная возможность создавать стоимость и влиять на положение дел в компании. С другой стороны, одновременно с этим возрастают ожидания и требования к кандидатам в члены совета директоров и к совету в целом. В этом свете все большее значение приобретают вопросы подбора, номинирования и избрания директоров.

Состав и независимость совета директоров

- В среднем в состав совета директоров 50 крупнейших российских публичных компаний входит 10 человек, четыре из которых являются независимыми директорами
- Ни в одной из компаний, принявших участие в исследовании, председатель совета директоров не является одновременно единоличным исполнительным органом, что отвечает требованиям российского законодательства
- В 20% компаний из числа 50 крупнейших российских публичных компаний председателем совета директоров является независимый директор
- Женщины составляют только 7% от общего числа членов советов директоров 50 крупнейших российских публичных компаний. 43% наших респондентов отметили, что в составе их советов директоров женщины отсутствуют, в то время как 44% опрошенных считают, «diversity» может способствовать повышению эффективности работы совета



Подбор, номинирование и избрание членов совета директоров

- В 94% компаний из числа 50 крупнейших российских публичных компаний создан комитет по назначениям (или аналогичный комитет). 70% этих комитетов возглавляет независимый директор, а 26% полностью состоят из независимых директоров
- 15% респондентов отметили, что их компании привлекают внешних консультантов к процессу поиска и подбора директоров
- В 94% компаний установлены формальные требования или рекомендации в отношении опыта, знаний и практических навыков кандидатов в совет директоров
- 37% наших респондентов отметили, что внутренние процедуры подбора, номинирования и избрания членов совета директоров в компаниях не формализованы и/или непрозрачны
- Согласно результатам опроса, большинство советов стараются привлечь в основном бывших и действующих топ-менеджеров на роль независимых директоров

Развитие, оценка эффективности и планирование преемственности в совете директоров

- 92% наших респондентов считают полезным проведение оценки деятельности совета директоров, а 65% указали, что их совет директоров проводит оценку результатов своей работы ежегодно
- Согласно результатам опроса, среди советов директоров, которые проводят оценку эффективности своей деятельности, 20% привлекают внешнего консультанта, а 64% – раскрывают результаты этой оценки
- Согласно результатам опроса, чтение профессиональной литературы и участие в семинарах и конференциях – наиболее распространенные инструменты, позволяющие директорам быть в курсе последних изменений в профессиональной практике, законодательстве и т.д.
- Во всех компаниях, принявших участие в исследовании, члены совета директоров избираются на срок не более одного года, что отвечает требованиям российского законодательства

Взгляд с позиции директора

- В числе наиболее важных факторов при принятии решения о членстве в совете наши респонденты отметили репутацию компании и наличие реальной возможности создавать стоимость и влиять на положение дел в компании
- 48% наших респондентов (в том числе, большинство председателей советов директоров и комитетов по назначениям) отметили, что за последние несколько лет их роль стала более привлекательной

10.3

Среднее число членов советов директоров в 50 крупнейших российских публичных компаниях составляет 10,3

1. Состав и независимость совета директоров

1.1. Размер совета директоров

Кодекс Великобритании устанавливает, что «численный состав совета директоров должен быть достаточным, чтобы удовлетворять потребностям бизнеса и обеспечивать непрерывность деятельности в случае изменения состава совета директоров и его комитетов, и при этом не должен быть слишком большим»⁴. Очевидно, что оптимальное число членов совета директоров варьируется в зависимости от сферы деятельности компании и может меняться с течением времени по мере развития бизнеса.

Закон об АО устанавливает, что «количественный состав совета директоров (наблюдательного совета) общества определяется уставом общества или решением общего собрания акционеров, но не может быть менее чем пять членов». Кроме того, согласно закону, «для общества с числом акционеров – владельцев голосующих акций общества более одной тысячи количественный состав совета директоров (наблюдательного совета) общества не может быть менее семи членов, а для общества с числом акционеров – владельцев голосующих акций общества более десяти тысяч – менее девяти членов»⁵. Тем не менее законом не устанавливается максимальное число членов совета директоров.

Кроме того, Кодекс корпоративного поведения, принятый в Российской Федерации, предусматривает общие принципы определения количественного состава совета директоров: «в первую очередь, при определении числа членов совета директоров обществу следует исходить из того, чтобы количество членов позволяло совету директоров наладить плодотворную, конструктивную

дискуссию, принимать быстрые и взвешенные решения, а также организовать эффективную деятельность комитетов совета директоров»⁶.

Как показывает наше исследование, на практике 90% компаний из числа 50 крупнейших российских публичных компаний устанавливают ограничения на численный состав совета директоров во внутренних документах (уставах, положениях). Среди них 64% компаний устанавливают точное число членов совета директоров, 8% – устанавливают диапазон (компании, зарегистрированные за рубежом), 16% – устанавливают только минимальное число членов совета, а одна компания устанавливает только максимальное число директоров. На практике среднее число членов совета директоров в этих компаниях составляет 10,3 (минимум – 5, максимум – 18). В 80% компаний в совет директоров входит от семи до десяти человек, а в 20% компаний – более 11 человек.

Эти данные сопоставимы с результатами исследования PwC, проведенного среди неисполнительных директоров Великобритании, которое показало, что в компаниях, входящих в индекс 100 крупнейших компаний FTSE 100, советы директоров состоят в среднем из 11 человек, а в компаниях, включенных в индекс FTSE 250, совет директоров состоит из восьми человек⁷. Кроме того, как показывает исследование Spencer Stuart Board Index (2011 г.)⁸, в течение последних нескольких лет среднее число членов совета директоров в компаниях, включенных в индекс S&P 500, остается приблизительно на уровне 10,7 (при этом в 2011 году минимальное число директоров в совете составляло 5, а максимальное – 32 человека).

⁴ Кодекс Великобритании, раздел Б, Б.1.

⁵ ФЗ об АО, глава VIII, ст. 66.

⁶ Российский Кодекс, глава III, п. 2.1.4.

⁷ Опрос неисполнительных директоров Великобритании, стр. 11.

⁸ Spencer Stuart Board Index (2011 г.), стр. 14.

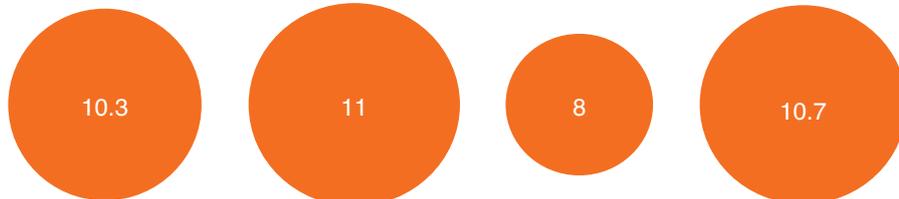
Среднее число членов совета директоров:

50 крупнейших российских публичных компаний

FTSE 100

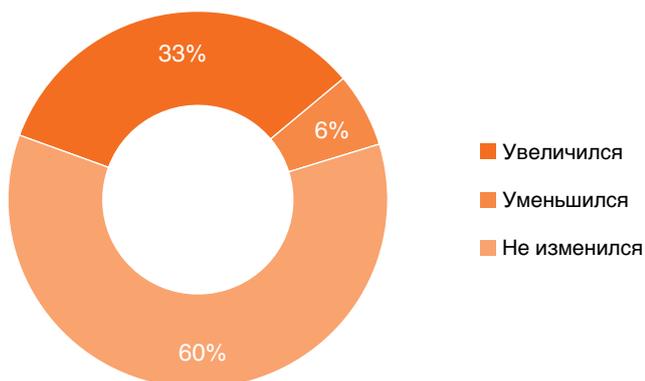
FTSE 250

S&P 500



По утверждению большинства респондентов, количественный состав совета директоров в их компаниях за последние три года не изменился, 33% опрошенных отметили увеличение числа директоров, и только 6% сообщили о снижении количества членов совета.

Изменение количественного состава совета директоров компании за последние три года



«На наш взгляд, мы движемся по пути разгрузки совета директоров, ухода от технических или чисто управленческих вопросов к вопросам глобальным, стратегическим».

Белла Златкис

«Состав совета директоров также отражает структуру акционерного капитала – если компания принадлежит небольшому числу владельцев, то неизбежно большинство директоров будут представлять интересы конкретных акционеров. Но, разумеется, независимые директора должны представлять интересы всех акционеров, особенно миноритариев, и в этом заключается наш основной вклад. Я думаю, что, чем больше независимых директоров в совете, тем лучше. Также важно, чтобы они обладали дополнительными знаниями и опытом и понимали, что их работа заключается в том, чтобы задавать сложные вопросы менеджменту, а не в том, чтобы пассивно исполнять свои обязанности».

Дэвид Хекстер

Мы нашли баланс между интересами контролирующего акционера и независимым, неангажированным подходом, предполагающим открытое и иногда критическое рассмотрение вопросов. Это также вопрос культуры в совете и в компании в целом, вопрос профессионального и стратегического подхода к работе совета.

Доминик Фаи

«В разных компаниях ситуация различная. Для большинства госкомпаний, в которых институт независимых директоров является сравнительно молодым, само по себе наличие независимых директоров, наверное, не может обеспечивать его сбалансированность. Тем не менее, за последние несколько лет роль независимых директоров, как руководителей комитетов, безусловно, возросла».

Анна Белова

1.2. Независимость совета директоров

Согласно принципу VI Принципов ОЭСР «В тех случаях, когда решения совета директоров могут иметь разные последствия для различных групп акционеров, совет директоров должен относиться ко всем акционерам справедливо. При исполнении своих обязанностей совет директоров не должен восприниматься или действовать как собрание отдельных представителей различных групп. Хотя некоторых членов совета директоров действительно выдвигают и выбирают определенные акционеры (при этом другие акционеры могут быть против), для работы совета директоров важно то, что когда его члены принимают на себя ответственность, они должны выполнять свои обязанности объективно и беспристрастно по отношению ко всем акционерам»⁹. С учетом этого совет директоров должен быть в состоянии выносить объективные независимые суждения по рассматриваемым вопросам.

В Докладе Кэдбери, опубликованном в 1992 году, было впервые рекомендовано считать эффективным такой совет директоров, который «включает как исполнительных директоров, хорошо разбирающихся в деятельности компании, так и

неисполнительных директоров, способных привнести внешний, широкий взгляд на деятельность компании»¹⁰.

В соответствии с Законом об АО, «Члены коллегиального исполнительного органа общества не могут составлять более одной четвертой состава совета директоров (наблюдательного совета) общества»¹¹.

В то же время ограничение доли исполнительных директоров в совете директоров само по себе не является безусловной гарантией соблюдения интересов акционеров. Для обеспечения эффективной работы совета директоров необходимо, чтобы в состав совета входили независимые директора.

Закон об АО не устанавливает требования о наличии независимых директоров в составе совета. При этом Российский Кодекс содержит следующую рекомендацию: «Чтобы независимые директора могли реально влиять на решения, принимаемые советом директоров, и им была бы обеспечена возможность формирования широкого спектра мнений по обсуждаемым вопросам, они должны составлять не менее одной четверти состава совета директоров. В любом случае, в уставе общества рекомендуется предусмотреть, чтобы

в совете директоров было не менее трех независимых директоров»¹².

В правилах листинга Московской Биржи предусмотрены следующие требования относительно числа независимых директоров в совете: не менее трех независимых директоров для компаний, включенных в котировальные списки «А» 1-го и 2-го уровня, и не менее одного независимого директора компаниях, включенных в котировальные списки более низкого уровня¹³.

Для сравнения отметим, что Кодекс Великобритании устанавливает, что «за исключением небольших компаний»¹⁴, не менее половины членов совета директоров, не считая его председателя, должны быть независимыми неисполнительными директорами по определению совета директоров. В менее крупных компаниях в составе совета директоров должно быть, по крайней мере, два независимых неисполнительных директора»¹⁵.

Кроме того, внутренние политики, положения и кодексы корпоративного управления самих компаний могут устанавливать общие рекомендации либо конкретное число или процентное соотношение независимых членов в составе совета директоров.

⁹ Принципы ОЭСР, 2004 г., Принцип VI.

¹⁰ Отчет Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., 1992 г., п. 4.1.

¹¹ ФЗ об АО, глава VIII, Ст. 66.

¹² Российский Кодекс, глава III, п. 2.2.3.

¹³ Как предусмотрено в Положении ФСФР о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг, Приложение 1, 3, 4.

¹⁴ К небольшим относятся компании, которые в течение года, непосредственно предшествующего отчетному, попали в индекс ниже FTSE 350.

¹⁵ Кодекс Великобритании, 2010 г., раздел Б, п. Б.1.2.

39%

В 50 крупнейших российских публичных компаниях независимые директора в среднем составляют 39% от общего числа членов совета директоров

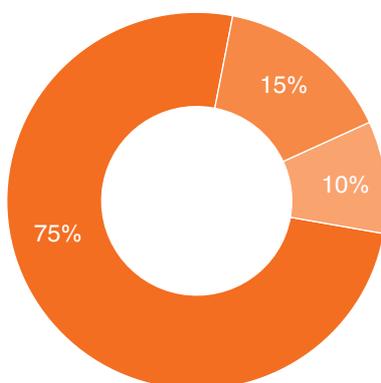
Во внутренних документах большинства компаний, входящих в число 50 крупнейших российских публичных компаний, установлено минимальное число (или минимальная доля) независимых директоров в составе совета директоров, которое в разных компаниях варьируется от одного до пяти. Только в 4% компаний установлено требование о том, что как минимум половину или большинство мест в совете директоров должны занимать независимые директора.

На практике в состав советов директоров 50 крупнейших российских публичных компаний входят от одного до девяти независимых директоров, составляющих от 9% до 86% от общего числа членов совета. В среднем приблизительно четыре из десяти членов советов директоров этих компаний являются независимыми. Для сравнения, согласно результатам исследования Spencer Stuart Board Index (2011 г.), независимые директора составляют до 84% от общего числа членов совета директоров в компаниях, входящих в индекс S&P 500¹⁶.

Как показали результаты нашего исследования, в российских компаниях практика назначения независимых директоров в совет получила широкое распространение. Согласно ответам наших респондентов, независимые директора составляют в среднем 39% в их советах директоров. В состав совета директоров в 75% компаний

входят три или более независимых директоров (в соответствии с собственными критериями независимости, применяемыми в каждой конкретной компании). С другой стороны, 10% респондентов указали на то, что в составах их советов отсутствуют независимые директора.

Среднее число членов Совета директоров (10)



- 3 или более независимых директоров
- 1 или 2 независимых директора
- Независимые директора отсутствуют

¹⁶ Spencer Stuart Board Index (2011 г.), стр. 14.



Критерии независимости

Определение «независимого директора» дается в Законе об АО: «Независимым директором признается член совета директоров (наблюдательного совета) общества, не являющийся и не являвшийся в течение одного года, предшествовавшего принятию решения:

- лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, в том числе его управляющим, членом коллегиального исполнительного органа, лицом, занимающим должности в органах управления управляющей организации;
- лицом, супруг, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры, усыновители и усыновленные которого являются лицами, занимающими должности в указанных органах управления общества, управляющей организации общества либо являющимися управляющим общества;
- аффилированным лицом общества, за исключением члена совета директоров (наблюдательного совета) общества»¹⁷.

Однако эти критерии не представляются достаточными хотя бы в силу несовершенства определения «аффилированных лиц» в действующем законодательстве.

Российский Кодекс содержит рекомендацию о том, что «При определении конкретных требований к независимому директору необходимо исходить из того, что такой директор должен быть способен выносить независимые суждения. Это предполагает отсутствие каких-либо обстоятельств, способных повлиять на формирование его мнения. В связи с этим независимыми директорами рекомендуется признавать членов совета директоров:

- не являвшихся в течение последних 3 лет и не являющихся должностными лицами

(управляющим) или работниками общества, а также должностными лицами или работниками управляющей организации общества;

- не являющихся должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;
- не являющихся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества);
- не являющихся аффилированными лицами общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;
- не являющихся сторонами по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров;
- не являющихся крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов общества);
- не являющихся представителями государства.

Независимый директор по истечении 7-летнего срока исполнения обязанностей члена совета директоров общества не может рассматриваться как независимый»¹⁸.

Эти критерии нашли отражение (с небольшими изменениями) в правилах листинга Московской Биржи¹⁹.

Однако эти критерии независимости также подвергаются широкой критике ввиду их неполноты и нечеткости.

¹⁷ ФЗ об АО, Глава XI, Ст. 83.

¹⁸ Российский Кодекс, Глава III, п. 2.2.2.

¹⁹ Как предусмотрено в Положении ФСФР о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг, Приложение 1.

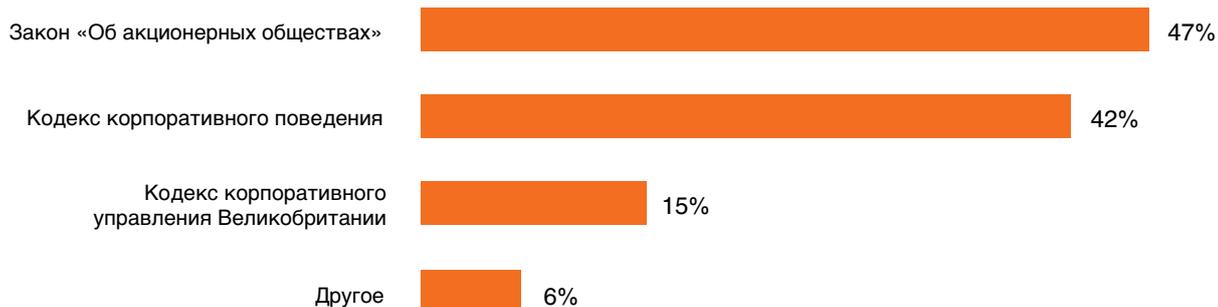
47%

47% наших респондентов указали, что в их совете директоров применяются минимальные требования к независимости, которые установлены Законом об АО

Во внутренних документах 70% компаний из числа 50 крупнейших российских публичных компаний закреплены критерии независимости членов совета директоров.

Согласно ответам наших респондентов, при определении независимости директора почти половина компаний применяют минимальные критерии независимости, установленные в Законе об АО. При этом 42% компаний применяют критерии, установленные в Российском Кодексе, и 15% (в основном компании, включенные в листинг иностранных бирж) используют критерии, установленные в Кодексе Великобритании²⁰.

Критерии независимости, используемые советом директоров вашей компании при определении независимости членов совета



²⁰ Кодекс Великобритании, 2010 г., раздел Б, п. Б.1.1.

«Различные определения независимости, содержащиеся в кодексах профессионального поведения, на самом деле не дают описания необходимых для этой должности человеческих качеств. Я думаю, что самое главное здесь – независимость духа, то есть способность обеспечить объективный подход к рассмотрению обсуждаемых вопросов. Другими словами, независимый директор должен иметь соответствующую профессиональную квалификацию, опыт и уверенность в себе, чтобы активно участвовать в обсуждении любого вопроса на заседаниях совета директоров, критически анализировать аргументы, выдвигаемые другими членами совета директоров, и в итоге поддержать принятое решение, если он считает выбранное направление действий обоснованным».

Сэр Роберт Маргеттс

«Независимый директор должен уметь держать удар, отстаивать свою позицию. Это должна быть очень сильная профессиональная личность. Безусловно, мне кажется важным наличие опыта работы, в том числе опыта работы и как топ-менеджера, и как стратега, и как специалиста, который хорошо представляет себе процедуры, связанные с планированием и управлением рисками».

Анна Белова

«Независимый директор должен обладать профессионализмом, трудолюбием, скрупулезностью и ответственным отношением к делу. Ведь совет директоров – это самостоятельно функционирующая система. Также важно желание контактировать с менеджментом не только на заседаниях совета директоров, но и во время их подготовки. Еще я бы выделила среди личностных качеств коммуникабельность и дипломатичность, умение отстаивать свою позицию в достаточной степени аргументированно, открыто».

Ирина Шиткина

«Основным качеством является способность подвергать критике людей и идеи, даже если это неприятно. При этом нужно вести себя очень тонко и не переступать грань, превращая критику в агрессивные, или высокомерные, или оскорбительные обвинения, так как в конечном итоге все мы заинтересованы в конструктивных рабочих взаимоотношениях. Так что основным качеством является готовность к критической оценке, однако важно делать это таким образом, чтобы люди чувствовали себя с вами комфортно, – это тоже мастерство. В противном случае они могут начать что-то скрывать, и вам будет сложно понять, что в действительности происходит в компании. Другими словами, надо понимать, что независимый директор должен уметь общаться с людьми, проявляя при этом твердость и доброжелательность».

Дэвид Хекстер

«Независимый директор должен обладать достаточной компетентностью и необходимым набором внутренних ограничителей, то есть тем, что попросту называется «совестью». Член совета директоров может обладать компетенцией во многих, самых разных областях, а может быть узким специалистом – тут дело не в ширине или глубине, а в том, чтобы этот набор компетенций был полезен и достаточен для этой конкретной компании».

Владимир Гусаков

«На мой взгляд, независимый директор должен быть независимым в полном смысле этого слова, иметь свою точку зрения, быть профессионалом и самое главное – иметь свою позицию и уметь отстаивать ее».

Владимир Гусев

«Мы следим за тем, чтобы независимый директор был де-факто независимым. Главное в работе совета директоров – чтобы его члены представляли и отстаивали интересы той организации, в совете директоров которой они в данный момент находятся».

Белла Златкис

20%

В 20% компаний из 50 крупнейших российских публичных компаний председателем совета директоров является независимый директор

«Корпорация как система устроена так, чтобы предотвращать возникновение конфликта интересов и добиваться баланса, за этим и существуют органы управления: руководитель, менеджмент, который занимается текущей производственно-хозяйственной деятельностью, и совет директоров, который осуществляет функции акционерного контроля и стратегического управления. Если каждый из этих субъектов правильно выполняет свою функцию, то система сдержек и противовесов работает».

Ирина Шиткина

Объективность совета директоров и его независимость от руководства могут быть усилены путем разграничения функций председателя совета директоров и функций исполнительного руководства, а если эти функции все же объединены в одном лице – назначением старшего (ведущего) независимого директора.

Разделение функций единоличного исполнительного органа и председателя совета директоров считается хорошей практикой, так как способствует достижению необходимого баланса полномочий, усилению подотчетности и обеспечению возможности совета директоров принимать решения независимо от исполнительного руководства.

Закон об АО четко разделяет полномочия совета директоров и высшего исполнительного руководства. Более того, в соответствии с законом, лицом, выполняющим функции единоличного исполнительного органа, не может являться председатель совета директоров компании.

Соответственно, ни в одной из компаний, принявших участие в исследовании, председатель совета директоров не является одновременно единоличным исполнительным органом.

Кроме того, лучшая международная практика предполагает, что председателем совета директоров должен быть независимый директор. Так, Кодекс Великобритании устанавливает, что в момент своего назначения председатель совета директоров должен отвечать критериям независимости.

В 20% компаний из числа 50 крупнейших российских публичных компаний председателем совета директоров является независимый директор. Эти результаты сопоставимы с результатами исследования Spencer Stuart Board Index (2011 г.), согласно которым 21% советов директоров компаний из индекса S&P 500 возглавляют независимые директора²¹.

²¹ Spencer Stuart Board Index (2011 г.), стр. 10.

10%

В советах директоров 10% компаний из 50 крупнейших российских публичных компаний есть старший (ведущий) независимый директор

«Я думаю, что появление самой концепции старшего независимого директора вызвано неудовлетворенностью акционеров результатами обсуждений с руководством и председателем совета директоров, поскольку последний поддерживает главного исполнительного директора. Поэтому акционеры решили пойти по другому пути. В старшем независимом директоре часто видят человека, который руководит оценкой эффективности деятельности председателя совета директоров, или человека, который от имени директоров обеспечивает деятельность председателя в интересах всего совета директоров».

Сэр Роберт Маргеттс

Назначение старшего (ведущего) директора в качестве альтернативы независимому председателю совета директоров также считается хорошей практикой, способствующей повышению уровня корпоративного управления в компании и эффективному функционированию совета директоров.

В соответствии с Кодексом Великобритании «совету директоров следует назначить старшего независимого директора из числа независимых неисполнительных директоров, чтобы он обеспечивал «противовес» председателю совета директоров и при необходимости выступал в роли посредника между ним и другими директорами. Акционеры должны иметь возможность обратиться к старшему независимому директору по вопросам, которые им не удалось решить через председателя совета директоров или исполнительное руководство, а также, если они по тем или иным причинам считают, что их вопросы не могут быть адресованы указанному лицу»²².

В совете директоров пяти из 50 крупнейших российских публичных компаний (то есть в 10%) есть старший (ведущий) независимый директор, причем две из этих компаний зарегистрированы за рубежом. Примечательно, что в трех из этих пяти компаний председателем совета директоров также является независимый директор.

Для сравнения, согласно результатам исследования Spencer Stuart Board Index (2011 г.), в советах директоров 92% компаний, входящих в индекс S&P 500, есть старший (ведущий) независимый директор²³.

Примечательно, что приблизительно в трех четвертях компаний нашей выборки нет ни независимого председателя совета директоров, ни старшего (ведущего) независимого директора, тогда как в советах директоров компаний индекса S&P 500, согласно результатам исследования Spencer Stuart Board Index (2011 г.), таких советов директоров только 3%.

²² Кодекс Великобритании, 2010 г., Раздел А, п. А.4.1.

²³ Spencer Stuart Board Index (2011 г.), стр. 24.

44%

44% опрошенных считают, что «diversity» может способствовать повышению эффективности работы совета

«Diversity в совете директоров – интересный вопрос. В идеале компании хотелось бы иметь такого независимого директора, который обладал бы соответствующей профессиональной квалификацией и опытом работы и понимал все проблемы, стоящие перед компанией, а также мог бы проанализировать различные способы решения этих проблем, опираясь на собственный опыт. Советам директоров нужны разносторонние люди, при условии что эта разносторонность не вступает в конфликт с необходимой профессиональной квалификацией и опытом работы».

Сэр Роберт Маргеттс

«Иностранцы в советах директоров российских компаний зачастую выступают носителями лучшей международной практики корпоративного управления».

Александр Берлин

1.3. Многообразие как неотъемлемая черта совета директоров

При формировании совета директоров традиционно принимаются во внимание квалификация и опыт кандидатов. Вместе с тем передовая международная практика уделяет большее внимание соответствию кандидатов объективным критериям и преимуществам многообразия в совете. Многообразие («diversity») является важным фактором повышения эффективности совета директоров, так как позволяет получить синергетический эффект от разносторонних мнений и новых идей.

Так Кодекс Великобритании предписывает учитывать аспект

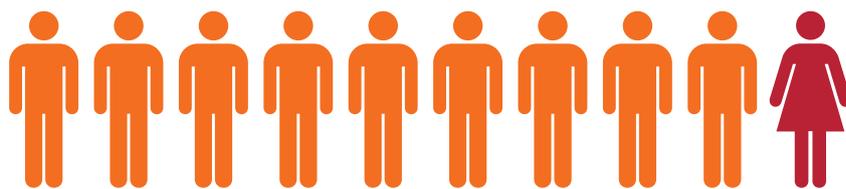
«diversity», в том числе вопрос представительства женщин в совете²⁴.

Согласно результатам исследования PwC среди неисполнительных директоров Великобритании и исследования Spencer Stuart Board Index (2011 г.), советы директоров придают большое значение вопросу представительства женщин в совете директоров. Так, в компаниях, включенных в индекс FTSE 100, женщины составляют 15% от общего числа независимых директоров²⁵. По результатам исследования Spencer Stuart Board Index (2011 г.), в 58% компаний, включенных в индекс S&P 500, в совете директоров присутствует не менее двух женщин, а в 18% компаний – три и более²⁶.

Однако в России еще не сложилась тенденция продвижения женщин в состав совета директоров. В 2012 году женщины составляют только 7% от общего числа членов советов директоров 50 крупнейших российских публичных компаний. Ни в одной из этих компаний женщина не является председателем совета директоров.

Согласно результатам нашего опроса, женщины составляют в среднем 11% от общего числа членов совета директоров в компаниях, представленных нашими респондентами.

Среднее число членов совета директоров (10)



Среднее число женщин в совете директоров (1)

²⁴ Кодекс Великобритании, 2010 г., Раздел Б, п. Б. 2.

²⁵ Опрос неисполнительных директоров Великобритании, стр. 10.

²⁶ Spencer Stuart Board Index (2011 г.), стр. 19.

7%

Женщины составляют только 7% от общего числа членов советов директоров 50 крупнейших российских публичных компаний

43%

43% наших респондентов отметили, что в составе их советов директоров женщины отсутствуют

«В целом, я всегда была противником квотирования. Но, возможно, введение квот на женщин в совете директоров имеет смысл на начальном этапе. Это сформирует рынок и позволит создать спрос, тем самым обеспечив необходимые стимулы для полноценного формирования профессионального сегмента».

Анна Белова

Согласно ответам наших респондентов, в 43% советов директоров женщины не представлены, тогда как среди компаний, входящих в индекс S&P 500, таких компаний всего 9%²⁷.

Почти столько же респондентов (44%) полагают, что «diversity» может способствовать повышению эффективности работы совета.

Однако на сегодняшний день в России лишь немногие компании

демонстрируют на практике продвижение расширения представительства женщин в совете директоров. Так, участники интервью, проведенных нами в рамках настоящего исследования, отмечают, что в представляемых ими компаниях отсутствуют какие-либо формальные политики в области представительства женщин в совете директоров, а вопрос внедрения таких политик не обсуждался на уровне советов.



²⁷ Spencer Stuart Board Index (2011 г.), стр. 19.

2. Подбор, номинирование и избрание членов совета директоров

37%

37% наших респондентов отметили, что внутренние процедуры подбора, номинирования и избрания членов совета директоров в компаниях не формализованы и/или непрозрачны

«Как правило, в больших государственных компаниях состав совета директоров является результатом достаточно длительного внутреннего и в том числе закрытого административного процесса в правительстве. Говорить о какой-то абсолютно открытой публичной процедуре в этой области на сегодня, к сожалению, рановато. Однако, она становится много прозрачней, особенно на первых этапах подбора кандидатов. Создан портал Росимущества. Возникли реестры независимых директоров, появилась процедура самовыдвижения».

Анна Белова

Совет директоров должен иметь такой состав, который позволял бы ему эффективно выполнять свои функции. Принцип VI ОЭСР содержит ряд рекомендаций, касающихся состава совета директоров. Также отмечается, что «совету директоров принадлежит ключевая роль в подборе кандидатов, обладающих соответствующими знаниями, компетентностью и опытом, позволяющими дополнить имеющийся у совета директоров опыт и тем самым повысить потенциал роста в компании»²⁸.

2.1. Процесс подбора, номинирования и избрания членов совета директоров

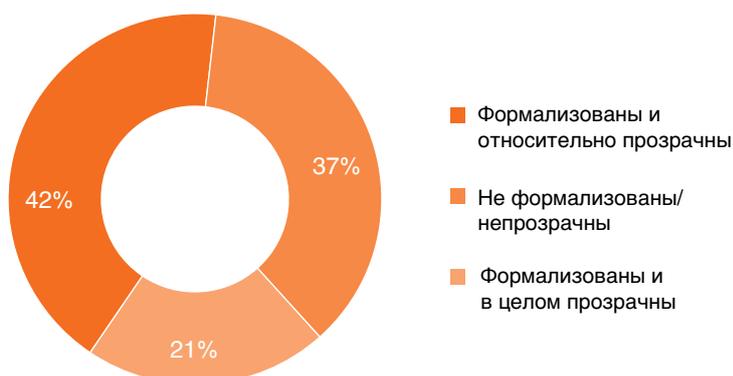
Российский Кодекс рекомендует «избирать членов совета директоров посредством прозрачной процедуры, учитывающей разнообразие мнений акционеров, обеспечивающей соответствие состава

совета директоров требованиям законодательства и позволяющей избирать независимых директоров».

Аналогично, один из основных принципов Кодекса Великобритании гласит: «В компании должна быть принята формальная, четкая и прозрачная процедура избрания новых членов совета директоров».

21% наших респондентов считают, что процедуры подбора кандидатов в совет директоров должным образом формализованы во внутренних документах компании и в целом являются прозрачными. 42% опрошенных считают, что в их компаниях такие процедуры формализованы и относительно прозрачны. 37% участников опроса отмечают, что такие процедуры в их компаниях не формализованы и/или непрозрачны.

Считаете ли вы, что процедуры отбора кандидатов в совет директоров должным образом формализованы во внутренних документах компании и являются прозрачными?



²⁸ Принципы ОЭСР, 2004 г., Принцип VI.

²⁹ Российский Кодекс, глава III, п. 2.3.

³⁰ Кодекс Великобритании, 2010 г., раздел Б, п. Б. 2.

94%

В 94% компаний установлены формальные требования или рекомендации в отношении опыта, знаний и практических навыков кандидатов в совет директоров

«Российское законодательство в области номинирования кандидатов на должность независимого директора несовершенно. Например, с позиции законодательства, мы не обязаны истребовать у человека согласие на выдвижение. Кроме того, наше законодательство на настоящий момент не содержит нормы, предусматривающей выдвижение обществом определенных квалификационных требований к членам совета директоров. Мне представляется, что компании должны иметь право выдвигать определенные требования к членам совета директоров. Другое дело, что эти требования не должны противоречить Конституции РФ и международным договорам. Например, нельзя ввести ограничения по полу, расе, гражданству, но было бы хорошо иметь возможность ввести требования по уровню квалификации, профилю деятельности, опыту в соответствующей сфере деятельности».

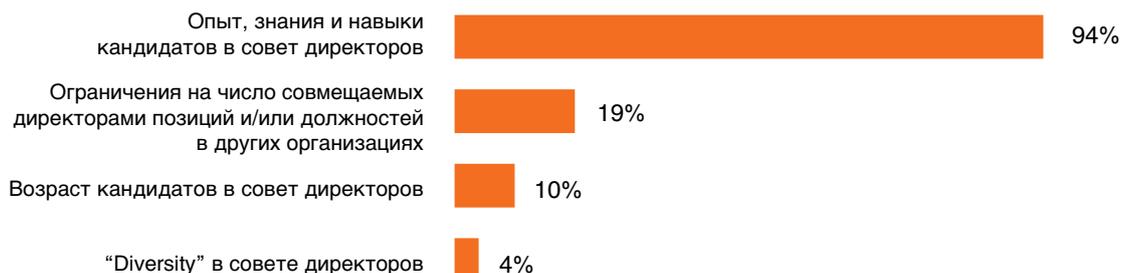
Ирина Шиткина

Российский Кодекс рекомендует закрепить в уставе общества конкретные требования к членам совета директоров³¹.

Согласно ответам наших респондентов, 94% компаний формализовали во внутренних документах требования, касающиеся опыта, знаний и навыков кандидатов в совет. В 10% компаний формализованы требования, касающиеся возраста кандидатов

(для сравнения: 73% советов директоров компаний, включенных в индекс S&P 500, устанавливают обязательное требование относительно максимального возраста членов совета директоров³²). Только 4% респондентов отметили, что во внутренних документах их компаний содержатся положения, касающиеся «diversity» в совете директоров.

Содержатся ли во внутренних документах вашей компании формальные требования или рекомендации относительно следующих аспектов?



³¹ Российский Кодекс, глава III, п. 2.1.3.

³² Spencer Stuart Board Index (2011 г.), стр. 17.

19%

19% компаний установили формальные ограничения на количество совмещаемых членами совета директоров позиций и/или должностей в других организациях

«Для того чтобы сформировать эффективный совет директоров, там должны появляться люди, которые реально обладают необходимым и достаточным временем для полноценного выполнения возложенных на них обязанностей».

Анна Белова

«Для независимого директора крайне важно иметь возможность уделять достаточно времени работе в совете. Я вхожу всего в несколько, но хороших советов, где я действительно могу внести свой вклад».

Фердинандо Беккалли-Фалько

«С нашей точки зрения, чтобы быть эффективным независимым директором, необходимо ограничиться членством максимум в трех советах. Поэтому внутренний документ компании, определяющий статус независимости директора, предусматривает и этот критерий».

Ирина Шиткина

Принцип VI ОЭСР гласит: «Члены совета директоров должны быть в состоянии эффективно справляться со своими обязанностями. Членство в советах директоров слишком большого числа компаний может сказаться на эффективности работы»³³. При отсутствии законодательных требований, накладывающих ограничения на

членство директоров в других советах, например, в России, следует каждый раз тщательно рассматривать вопрос о том, не будет ли членство в нескольких советах препятствовать эффективному выполнению директором своей работы в совете данной компании.

Как показывают результаты нашего опроса, с учетом времени и отдачи, которые требуются от членов

совета директоров для обеспечения эффективной работы совета, 19% компаний установили формальные ограничения на количество совмещаемых членами совета директоров позиций и/или должностей в других организациях. Для сравнения, этот показатель достигает 74% компаний, включенных в индекс S&P 500³⁴.



³³ Принципы ОЭСР, 2004 г., принцип VI.

³⁴ Spencer Stuart Board Index (2011 г.), стр. 15.



Раскрытие информации о профессиональном опыте и квалификации кандидатов

В целях дальнейшего совершенствования процесса подбора кандидатов в совет директоров Принципы ОЭСР также призывают к раскрытию исчерпывающей информации о профессиональном опыте кандидатов, а также внедрению процедуры подбора и номинирования в совет, которая позволила бы провести аргументированную оценку каждого кандидата. «В отношении членов совета директоров сведения должны отражать их квалификацию, долю собственности в компании, участие в работе советов директоров других компаний, а также содержать указание на то, являются ли они независимыми членами совета директоров. Членство в советах директоров других компаний необходимо раскрывать не только потому, что это является свидетельством опыта и, возможно, нехватки времени у члена совета директоров, но также и потому, что это выявляет потенциальные конфликты интересов...»³⁵.

Закон об АО устанавливает требование о том, что «предложение о выдвижении кандидатов должно содержать имя и данные документа, удостоверяющего личность (серия и (или) номер документа, дата и место его выдачи, орган, выдавший документ), каждого предлагаемого

кандидата, наименование органа, для избрания в который он предлагается, а также иные сведения о нем, предусмотренные уставом или внутренними документами общества»³⁶.

Кроме того, в Российском Кодексе указано, что «Совет директоров подотчетен акционерам и должен пользоваться их доверием, поэтому акционеры должны иметь возможность получить полный объем информации о кандидатах в члены совета директоров. В частности, акционерам рекомендуется предоставить информацию о лице (группе лиц), выдвинувших данную кандидатуру, возрасте, образовании кандидата, сведения о занимаемых им за последние 5 лет должностях, должности, занимаемой на момент выдвижения, о характере его отношений с обществом, о членстве в советах директоров или занятии должностей в других юридических лицах, а также о выдвижении в члены советов директоров или для избрания (назначения) на должность в других юридических лицах, сведения об отношениях с аффилированными лицами и крупными контрагентами общества, а также иную информацию, связанную с имущественным положением кандидата или способную оказать влияние на исполнение им обязанностей члена совета директоров»³⁷.

³⁵ Принципы ОЭСР, 2004 г., Принцип V.

³⁶ ФЗ об АО, глава VII, Ст. 53.

³⁷ Российский Кодекс, глава III, п. 2.3.1.

На практике только половина из 50 крупнейших российских публичных компаний раскрывают информацию о профессиональном опыте и квалификации кандидатов в совет директоров в материалах к общему собранию акционеров. Однако эта информация, как правило, ограничена данными о текущем месте работы кандидата и его членстве в советах директоров других компаний, образовании и профессиональной компетенции, предыдущих местах работы и членства в советах директоров других компаний за последние несколько лет, а также о его возрасте.

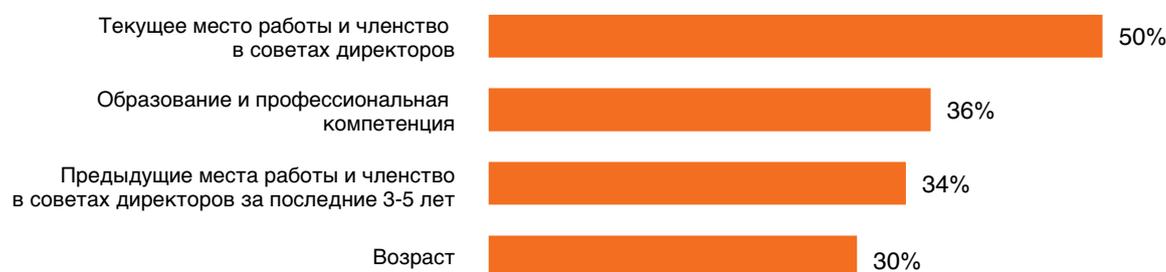
Ни одна из компаний не публикует информацию о номинировании кандидатов на другие должности или в советы директоров других компаний, характере

взаимоотношений с компанией и ее основными бизнес-партнерами, которые могли бы привести к возникновению конфликта интересов или повлиять на его суждения.

50%

Половина из 50 крупнейших российских публичных компаний раскрывают информацию о профессиональном опыте и квалификации кандидатов в совет директоров в материалах к общему собранию акционеров

Раскрытие информации о кандидатах в члены совета директоров:



«Все директора несут равную индивидуальную ответственность перед всеми акционерами – именно перед всеми, а не отдельными акционерами. Я лично отвечаю за то, чтобы моя деятельность в качестве независимого директора осуществлялась в интересах всех акционеров и была направлена на благо компании. Теперь эти аспекты очень четко прописаны в корпоративном праве как в западных странах, так и в России».

Сэр Роберт Маргеттс

Роли и обязанности в процессе подбора и номинирования членов совета директоров

Принципы ОЭСР отводят активную роль в номинировании и избрании членов совета директоров акционерам: «Избрание членов совета директоров является одним из основных прав акционеров. Для того чтобы процесс избрания был эффективным, акционеры должны иметь возможность участвовать в выдвижении членов совета директоров и голосовании по отдельным кандидатам или спискам кандидатов. В то же время сам совет директоров должен играть существенную роль в обеспечении соблюдения всех этих и других требований процесса выдвижения кандидатов в совет директоров и избрания членов совета директоров и прозрачности установленных процедур...

Уже давно признано, что в компаниях с "распыленной" структурой

собственности частные инвесторы получают слишком незначительную долю в компании, не оправдывающую расходов на принятие мер или вложение средств в деятельность по контролю... Для преодоления такого дисбаланса, благоприятствующего диверсификации, инвесторам следует предоставить право и даже стимулировать их к сотрудничеству и координации своей деятельности при выдвижении кандидатов и избрании членов совета директоров»³⁸.

При избрании членов совета директоров необходимо учитывать мнение всех акционеров, в том числе и держателей небольших пакетов акций. Этой цели можно достичь только в том случае, если члены совета директоров будут избираться посредством кумулятивного голосования. Избрание членов совета директоров кумулятивным голосованием является важным средством защиты прав миноритарных акционеров.

В Законе об АО процесс номинирования и избрания членов совета директоров регулируется следующим образом: «Выборы членов совета директоров (наблюдательного совета) общества осуществляются кумулятивным голосованием... Акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2 процентов голосующих акций общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в совет директоров (наблюдательный совет) общества»³⁹. Совет директоров вправе включить кандидатов в список кандидатур по своему усмотрению только в случае отсутствия или недостаточного количества кандидатов, выдвинутых акционерами.

³⁸ Принципы ОЭСР, 2004 г., Принцип II.

³⁹ ФЗ об АО, глава VIII, Ст. 66; глава VII, Ст. 53.

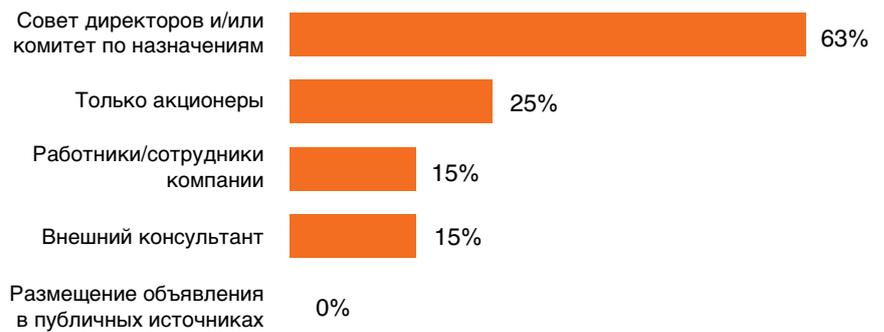
15%

15% респондентов отметили, что их компании привлекают внешних консультантов к процессу поиска и подбора директоров

Согласно ответам наших респондентов, в 25% компаний поиск и подбор кандидатов в совет директоров осуществляется непосредственно акционерами. В 63% компаний в этом процессе участвует также совет директоров и/или комитет по назначениям при совете директоров.

15% респондентов указали, что их компании (все они являются публичными) к поиску и подбору кандидатов в совет привлекают внешних консультантов. Ни в одной из компаний не прибегают к размещению объявления о поиске кандидатов в открытых источниках.

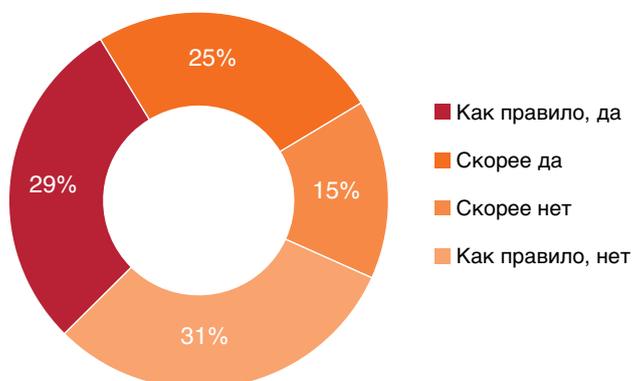
Кто участвует в процессе поиска и подбора кандидатов в совет директоров компании?



29% участников исследования заявили, что, как правило, миноритарные акционеры выдвигают кандидатов в совет директоров. Вместе с тем

приблизительно в одной трети компаний миноритарные акционеры обычно не принимают участия в этом процессе.

Выдвигают ли миноритарные акционеры компании кандидатов в совет директоров?



2.2. Роль комитета по назначениям при совете директоров

В соответствии с Кодексом Великобритании в компании должен существовать отдельный комитет по назначениям, который играет ведущую роль в процессе назначения членов совета директоров и готовит рекомендации по персональному составу совета директоров⁴⁰. Однако Российский Кодекс рекомендует, чтобы в структуре совета директоров был создан комитет по кадрам и вознаграждениям, который должен способствовать привлечению высококвалифицированных экспертов к управлению компанией, а также создавать стимулы, необходимые для их эффективной работы⁴¹.

Кроме того, в Российском Кодексе указано, что «с целью обеспечения должной объективности рекомендаций комитета по кадрам

и вознаграждениям в состав этого комитета рекомендуется включать только независимых директоров. В тех случаях, когда это невозможно в силу объективных причин, комитет, по меньшей мере, должен возглавляться независимым директором и состоять из членов совета директоров, не являющихся должностными лицами общества»⁴².

Согласно правилам листинга Московской Биржи, при совете директоров должен быть создан комитет по кадрам и вознаграждениям, состоящий только из независимых директоров (а если это невозможно, то только из независимых и неисполнительных директоров) для компаний из котировальных списков «А1» и «А2». Для компаний, включенных в котировальные списки более низкого уровня, наличие такого комитета не требуется⁴³.

⁴⁰ Кодекс Великобритании, 2010 г., раздел Б, п. Б. 2.1.

⁴¹ Российский Кодекс, глава III, пп. 4.3.1, 4.10.1

⁴² Российский Кодекс, глава III, п. 4.10.3.

⁴³ Положение ФСФР о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг, приложения 1, 3, 4.

94%

В 94% компаний из 50 крупнейших российских публичных компаний создан комитет по назначениям (или аналогичный комитет)

«В российских госкомпаниях не распространена практика, когда комитет по кадрам и вознаграждениям выполняет функции, связанные с подбором кандидатов в члены совета директоров».

Анна Белова

Как следствие, советы директоров во многих российских публичных компаниях создали комитеты по назначениям (или его аналоги), чтобы обеспечить соблюдение принятых процедур номинирования, а также эффективно координировать процесс подбора кандидатов в совет. Согласно результатам опроса, в 66% компаний (в основном – публичных) есть комитет по назначениям (или аналогичный комитет) при совете директоров.

Среди 50 крупнейших российских публичных компаний такой комитет создан в 94% компаний, причем в 78% из них функции, связанные с назначениями и вознаграждением, выполняет один и тот же комитет. 70% из этих компаний публично раскрывают положение о комитете по назначениям, в котором устанавливается его роль и полномочия,

а также принципы формирования и общие рабочие процедуры.

Однако на практике комитеты по кадрам и вознаграждениям в российских компаниях, как правило, играют очень ограниченную роль в процессе поиска и подбора неисполнительных директоров. Их функции в области назначений часто ограничиваются выработкой рекомендаций относительно кандидатов на должности исполнительного руководства. Вместе с тем некоторые из участников интервью, проведенных нами в рамках этого исследования, считают, что роль комитета по назначениям быстро меняется и уже сегодня есть положительные примеры того, как комитеты по назначениям играют ведущую роль в процессе подбора членов совета директоров.



26%

В 26% компаний из 50 крупнейших российских публичных компаний в комитеты по назначениям входят только независимые директора

62%

В среднем в 50 крупнейших российских компаниях доля независимых директоров в комитете по назначениям составляет 62%

В соответствии с Российским Кодексом, «количественный состав комитетов следует определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений. Поскольку участие в работе комитета требует от членов совета директоров обстоятельного рассмотрения каждого вопроса, обсуждаемого комитетом, рекомендуется ограничить возможность участия членов совета директоров в работе нескольких комитетов»⁴⁴.

Процесс подбора кандидатов в совет директоров всегда сопряжен с риском конфликта интересов. Поэтому следует привлекать достаточное число неисполнительных директоров, способных сформировать независимое суждение. Передовая практика отводит ключевую роль в комитете по назначениям независимым директорам. Так, согласно Кодексу Великобритании,

«независимые неисполнительные директора должны составлять большинство членов комитета по назначениям, а председателем комитета должен быть либо председатель совета директоров, либо независимый неисполнительный директор»⁴⁵.

Российский Кодекс не устанавливает минимальное число (или долю) независимых директоров в комитетах при совете директоров. Кодекс рекомендует, чтобы комитеты совета директоров возглавлялись неисполнительными директорами⁴⁶.

Как указали респонденты, в состав комитетов по назначениям в их компаниях входят в среднем четыре члена, при этом 60% из них – это независимые директора. Аналогичным образом, в комитетах по назначениям в 50 крупнейших российских публичных компаниях независимые директора составляют 62%, при этом в состав комитета входят 3-4 директора.

⁴⁴ Российский Кодекс, глава III, п. 4.7.2.

⁴⁵ Кодекс Великобритании, 2010 г., раздел Б, п. Б. 2.1

⁴⁶ Российский Кодекс, глава III, п. 4.7.3.

24%

24% компаний из 50 крупнейших российских публичных компаний привлекают к работе комитета по назначениям внешних экспертов

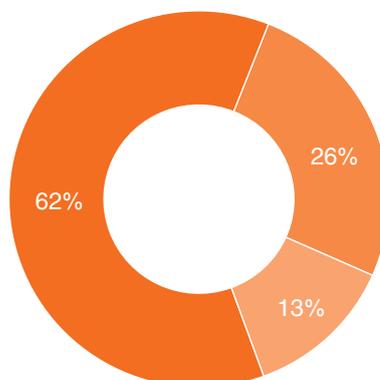
70%

В 70% компаний из 50 крупнейших российских публичных компаний комитет по назначениям возглавляется независимым председателем

В каждой четвертой компании из числа 50 крупнейших российских публичных компаний комитеты по назначениям являются полностью независимыми (в их состав входят только независимые директора).

Российский Кодекс предполагает, что, при необходимости, комитеты совета директоров могут привлекать к своей работе специалистов, не являющихся членами совета, но обладающих необходимой профессиональной квалификацией. На практике, согласно результатам нашего опроса, четверть компаний привлекают к работе комитета по назначениям внешних экспертов.

В 70% компаний из числа 50 крупнейших российских публичных компаний председателем комитета по назначениям является независимый директор. Аналогично, как показали результаты опроса, в 62% компаний, в которых создан комитет по назначениям (или его аналог), такой комитет возглавляется независимым директором. В четверти таких компаний функции председателем комитета является неисполнительный директор, а в 13% компаний эту роль играет исполнительный директор.



- Независимый директор
- Неисполнительный директор
- Исполнительный директор

«Необходимо привлекать людей с высоким интеллектом, готовых работать и вносить свой вклад, людей, имеющих высокую деловую репутацию и не желающих жертвовать своей независимостью, поскольку они дорожат своей деловой репутацией».

Ирина Шиткина

«Управление человеческим капиталом является одной из важнейших задач совета директоров. Особенно сегодня, когда мир от периода благополучного роста перешел к периоду затяжной стагнации. В этих условиях наиболее конкурентоспособными компаниями будут те, кто сможет привлечь и развивать «креативный» менеджмент, создать среду, в которой таланты смогут себя реализовать. И это – стратегическая задача совета директоров».

Анна Белова

2.3. Основные критерии, используемые при подборе кандидатов

Найти директора, обладающего нужным опытом и квалификацией – непростая задача для совета директоров и комитета по назначениям. Чтобы совет директоров мог должным образом выполнять свои обязанности и вносить значительный вклад в управление компанией, директора должны обладать знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений по стандартным вопросам компетенции совета директоров, а также быть полезными в контексте конкретной компании.

В Российском Кодексе предусмотрено, что «совет директоров должен пользоваться доверием акционеров, в противном случае он не сможет эффективно выполнять свои функции. Личностные качества члена совета директоров и его репутация не должны вызывать сомнений в том, что он будет действовать в интересах общества»⁴⁷.

Мы попросили наших респондентов оценить значимость основных критериев, используемых при подборе и номинировании кандидатов в совет директоров. Согласно результатам опроса, наиболее важным критерием является профессиональный опыт, за ним следует деловая репутация, а также технические знания и навыки и лидерские качества.

Каковы важнейшие критерии отбора кандидатов/требования при выдвижении кандидатур в совет директоров компании?



⁴⁷ Российский Кодекс, глава III, п. 2.1.1.

Большинство советов стараются привлечь в основном бывших и действующих топ-менеджеров на роль независимых директоров

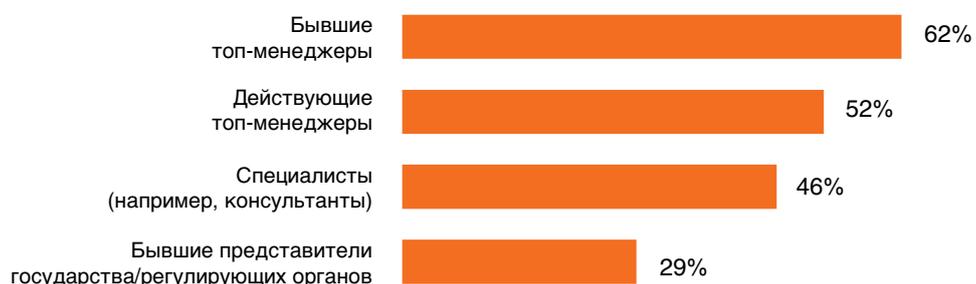
«При подборе кандидатов на роль независимых директоров мы стараемся не перегружать совет людьми, которые работали на государственной службе, но, учитывая опыт некоторых из них, мы, тем не менее, их привлекаем».

Белла Златкис

Как показывают результаты опроса, при поиске независимых директоров 62% советов директоров предпочитают выбирать из числа бывших топ-менеджеров. Приблизительно 52% рассматривают, прежде всего, кандидатуры действующих топ-менеджеров. 46% стремятся привлечь специалистов (например, консультантов) и 29% – бывших представителей регулирующих/государственных органов.

Согласно результатам исследования Spencer Stuart Board Index (2011 г.), советы директоров в компаниях, включенных в индекс S&P 500, также стараются привлечь в основном кандидатов из числа бывших или действующих топ-менеджеров: половина советов директоров ищет кандидатов среди действующих топ-менеджеров, а 34% – среди бывших топ-менеджеров⁴⁸.

Кого в первую очередь ищет совет директоров вашей компании на роль независимых директоров?



⁴⁸ Spencer Stuart Board Index (2011 г.), стр. 12.

75%

75% наших респондентов отмечают, что в их советах ощущается недостаток определенного опыта, знаний и практических навыков

«Совет директоров – это результат синергии и результат действия команды. Когда есть разные компетенции, то совет работает эффективно. В настоящий момент наш совет директоров, с моей точки зрения, сочетает нужные компетенции – есть профильные специалисты, финансовые и инвестиционные аналитики, специалисты в области корпоративного управления».

Ирина Шиткина

Три четверти наших респондентов считают, что в составе их советов директоров в настоящее время ощущается недостаток определенного опыта, знаний и практических навыков. Многие советы директоров отмечают нехватку директоров с опытом работы в отрасли компании, а также с опытом в

области стратегического планирования и управления рисками. Довольно много советов хотели бы привлечь больше директоров, имеющих опыт работы в других советах директоров, а также опыт работы в международных организациях. Некоторые ощущают нехватку специалистов, обладающих

знаниями и опытом в сфере высоких технологий и имеющих опыт исполнительного руководства. При этом советы директоров отдельных компаний считают необходимым усилить свой состав за счет специалистов в области финансов и бухгалтерского учета.

По вашему мнению, испытывает ли совет директоров вашей компании нехватку директоров со следующими знаниями, навыками и опытом:



Для сравнения, согласно результатам исследования Spencer Stuart Board Index (2011 г.), почти 30% компаний, включенных в индекс S&P 500, хотели бы расширить набор знаний и навыков в совете директоров.

Около 40% советов директоров стремятся пополнить состав совета директорами, имеющими специальные знания в области финансов, а также отраслевой опыт и/или опыт работы в международных организациях.

Около 20% советов директоров ищут кандидатов, имеющих опыт работы в регулирующих/государственных органах, в сфере технологий и/или управления рисками⁴⁹.

⁴⁹ Spencer Stuart Board Index (2011 г.), стр. 12–13.

3. Развитие, оценка эффективности и планирование преемственности в совете директоров

85%

85% наших респондентов указали, что их компании организуют вводную программу для новых членов совета директоров

3.1. Программы обучения и развития директоров

Концепция вводной программы/ознакомительного процесса для новых директоров не является новой тенденцией. В 2003 году сэр Дерек Хиггс указал в своем отчете, что «для эффективной работы только что назначенных неисполнительных директоров им необходимо сразу войти в курс дел в компании и получить достаточное представление о ее деятельности, чтобы они могли использовать имеющиеся у них знания и накопленный опыт на благо этой компании»⁵⁰.

В Кодексе Великобритании указывается, что «после назначения в состав совета директоров все директора должны пройти ознакомительный

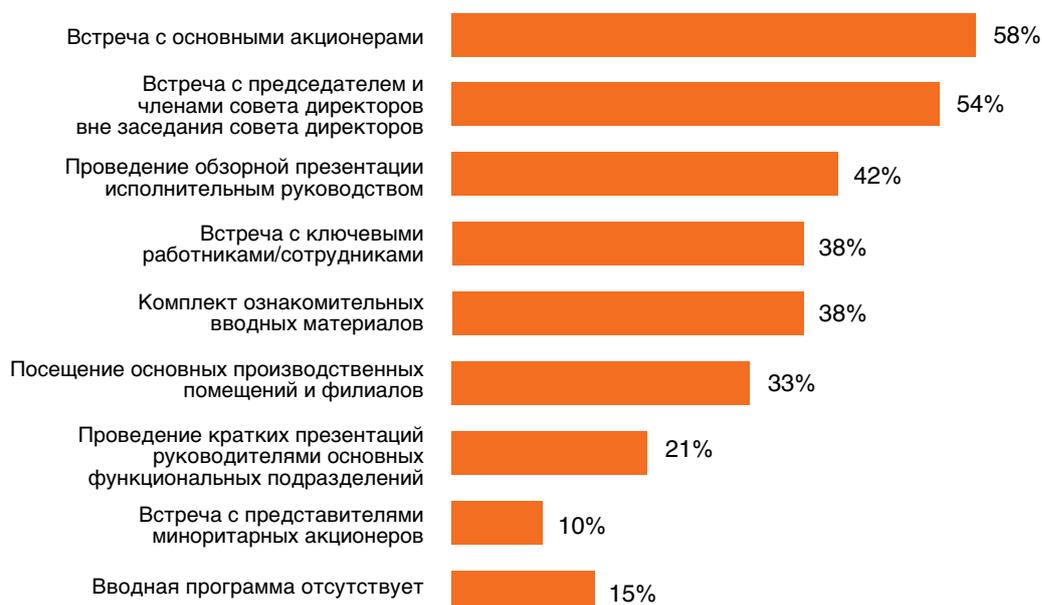
курс и регулярно совершенствовать свои навыки и углублять знания... Председатель должен обеспечить, чтобы новые директора, приступающие к выполнению своих обязанностей в составе совета, проходили полный, официально утвержденный и адаптированный для их нужд ознакомительный курс. В рамках такого курса директора должны использовать существующие возможности, чтобы познакомиться с основными акционерами... Для эффективной работы всем директорам требуется надлежащее знание компании и возможность познакомиться с ее операциями и персоналом»⁵¹.

По результатам нашего опроса, 85% компаний организуют вводную

программу/ознакомительный процесс для новых членов совета директоров.

Мы попросили наших респондентов описать ключевые элементы такой вводной программы для недавно назначенных директоров в их компаниях. Согласно результатам опроса, в большинстве компаний ознакомительный курс предполагает встречи новых директоров с основными акционерами, председателем совета директоров и с другими директорами вне заседаний совета. Только в 10% компаний в рамках вводной программы/ознакомительного курса новые директора встречаются с представителями миноритарных акционеров. Наконец, в 15% компаний такая программа не предусмотрена для новых членов совета директоров.

Что включает в себя вводная программа для новых членов совета директоров вашей компании?



⁵⁰ Higgs, Derek. "Review of the role and effectiveness of non-executive directors", 2003, Par. 11.1.

⁵¹ UK Code, Section B, B.4.

Чтение профессиональной литературы и участие в семинарах и конференциях – наиболее распространенные инструменты, позволяющие директорам быть в курсе последних изменений в профессиональной практике, законодательстве и т.д

«Степень актуальности предопределяет успех. Член совета директоров, который не осведомлен о последних изменениях в законодательстве, в мировой практике, в аналитике, в той сфере деятельности, в которой он работает, ничего не знает о новых тенденциях, абсолютно бесполезен».

Белла Златкис

«Я думаю, что для независимого директора очень важно быть активным, причем не только в той сфере, в которой работает его компания, но и во всех направлениях деловой и общественной жизни. Такая активная позиция позволяет получить новый опыт и доступ к другим источникам информации, узнать о том, что происходит в мире, о последних требованиях к системам отчетности или о требованиях регулирующих органов в различных странах».

Сэр Роберт Маргеттс

«Настоящий профессионал – это человек, который знает чуть-чуть больше в определенном сегменте или области, чем окружающие, и может решить проблему или достичь результата наиболее эффективным способом. Очень полезной практикой является общение со своими коллегами, которые работают в советах директоров, в том числе в советах директоров крупных международных компаний. И конечно, важнейшее значение имеет ежедневный практический опыт в реально работающих советах директоров».

Анна Белова

Обучение и развитие

«Для улучшения практики работы совета директоров и результатов работы его членов во все большем числе юрисдикций компаниям теперь рекомендуется проводить в советах директоров обучение и добровольную самооценку, соответствующую потребностям конкретной компании. Это может подразумевать приобретение членами совета директоров конкретных знаний после назначения и продолжение в будущем изучения новых законов и нормативных актов, а также ознакомления с меняющимися

коммерческими рисками в рамках собственных программ обучения и внешних курсов»⁵².

В Кодексе Великобритании указывается, что «председатель должен обеспечить, чтобы директора постоянно повышали свою квалификацию и углубляли знания о компании, необходимые для выполнения ими своих обязанностей в составе совета директоров и в комитетах при советах директоров. Компания должна предоставлять необходимые ресурсы для того, чтобы члены совета директоров повышали профессиональную квалификацию и углубляли свои знания»⁵³.

⁵² Принципы ОЭСР, принцип VI.

⁵³ Кодекс Великобритании, раздел Б, п. Б.4.



Мы спросили участников опроса, каким образом им удастся быть в курсе изменений в законодательстве, отрасли и других смежных сферах, которые имеют прямое отношение к исполняемой ими роли. Наиболее распространенный ответ – чтение профессиональной литературы. Следующий по популярности ответ –

участие в семинарах и конференциях. Программы обучения и развития в компании, а также внешние программы обучения и развития занимают третье и четвертое места соответственно. Среди прочих инструментов наши респонденты указали практический опыт членства в советах и общение с коллегами.

Какие инструменты позволяют вам оставаться в курсе последних изменений в профессиональной практике, отраслевых тенденциях, регулировании и других аспектах, имеющих отношение к выполнению вами функций директора?



65%

65% наших респондентов указали, что в их компаниях советы директоров ежегодно проводят оценку своей деятельности

«У нас есть система оценки эффективности совета директоров, и результаты такой оценки влияют и на размер вознаграждения директоров, и на возможность их последующего переизбрания в совет».

Белла Златкис

3.2. Оценка деятельности совета директоров

Совет директоров должен регулярно оценивать свою эффективность и искать способы ее повышения. Так, Кодекс Великобритании рекомендует советам директоров «на ежегодной основе проводить формальную и тщательную процедуру оценки своей деятельности, а также деятельности комитетов и индивидуальную оценку директоров»⁵⁴.

Если такой процесс организован эффективно, это позволяет оценить, насколько компании удалось найти необходимое сочетание навыков, знаний и опыта совета директоров. Результаты оценки могут быть полезны при планировании преемственности в совете и для лучшего понимания того, сколько времени необходимо директорам уделять своей работе и какое обучение им требуется, чтобы надлежащим образом исполнять свою роль.

Периодичность проведения оценки совета директоров

Согласно ответам наших респондентов, 65% советов директоров (среди компаний с листингом – более 70%) проводят оценку результатов своей деятельности ежегодно, 7% делают это каждые два-три года, а 7% – еще реже. Для сравнения: по данным исследования, проведенного среди независимых неисполнительных директоров Великобритании, оценка работы совета директоров ежегодно проводится в 87% компаний, участвовавших в этом исследовании⁵⁵.

При этом, согласно нашим респондентам, 22% советов директоров не проводят оценку своей деятельности (в компаниях с государственным участием – 42%), в то время как среди британских компаний этот показатель составляет 6%, а среди компаний, входящих в индекс S&P 500 – 2%⁵⁶.

Как часто совет директоров вашей компании проводит оценку эффективности своей деятельности?



⁵⁴ Кодекс Великобритании, 2010 г., раздел Б, п. Б.6.

⁵⁵ Опрос неисполнительных директоров Великобритании, стр. 6.

⁵⁶ Spencer Stuart Board Index (2011 г.), стр. 31.

20%

Среди советов директоров, которые проводят оценку эффективности своей деятельности, 20% привлекают внешнего консультанта

«На мой взгляд, проведение независимой оценки деятельности совета директоров – это очень положительная практика, которая обладает системным, долгосрочным позитивным эффектом. К сожалению, у нас она пока не имеет широкого распространения, особенно в компаниях с государственным участием».

Анна Белова

«Я не являюсь сторонником проведения оценки совета внешней организацией, потому что главным условием повышения эффективности является твердая поддержка намеченных мероприятий советом директоров. Члены совета директоров находятся в наилучшем положении для того, чтобы не только выявить, но и устранить слабые места: у них есть данные. Они знают, какие процессы являются эффективными, а какие не являются таковыми. Наконец, у них есть твердое намерение повысить эффективность последних и внедрить желаемые изменения».

Сэр Роберт Маргеттс

Инструменты оценки работы совета директоров

В целом компании стремятся проводить оценку деятельности совета директоров на регулярной основе. Однако степень эффективности и полезности этой оценки определяются качеством самого процесса и отношением к нему в совете и компании в целом.

Наше исследование показывает, что в большинстве советов оценка эффективности проводится в форме самооценки посредством заполнения вопросников. 34% советов директоров проводят самооценку

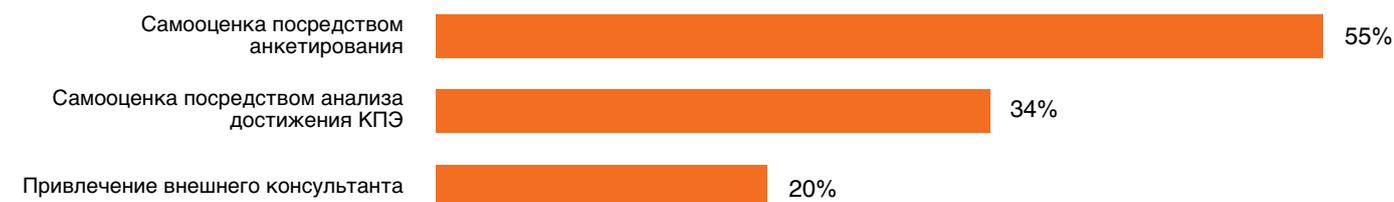
на основании анализа достижения показателей эффективности (КПЭ). 20% респондентов, преимущественно представляющих публичные компании, указали, что их советы проводят оценку работы совета с привлечением внешних консультантов. Среди британских компаний этот показатель составляет 13%⁵⁷, а среди компаний, входящих в индекс S&P 500 – 14%⁵⁸.

Чтобы оценка работы совета была максимально полезна, важно получить мнение стороннего консультанта. Это добавит объективность и ценность в данный процесс. В настоящее время

Кодекс Великобритании предписывает, чтобы компании FTSE 350 не реже чем раз в три года привлекали внешних специалистов для проведения оценки работы совета⁵⁹.

До настоящего времени многие советы оказались не готовы к внешней оценке, предпочитая ей самооценку. Однако мы предполагаем, что в ближайшие несколько лет многие компании (по крайней мере, компании с листингом на Лондонской фондовой бирже) введут такую практику, чтобы соответствовать требованиям Кодекса Великобритании.

Какие инструменты использует совет директоров при проведении оценки эффективности своей деятельности?



⁵⁷ Опрос неисполнительных директоров Великобритании, стр. 8.

⁵⁸ Spencer Stuart Board Index (2011 г.), стр. 32.

⁵⁹ Кодекс Великобритании, 2010 г., Раздел Б, п. Б. 6.2.

64%

64% советов директоров, проводящих оценку своей деятельности, раскрывают данные о её результатах

«Мы стремимся сделать нашу работу все более и более прозрачной, поскольку, по нашему мнению, это один из лучших способов повышения эффективности корпоративного управления и ответственности не только перед акционерами, но и перед более широким кругом заинтересованных сторон».

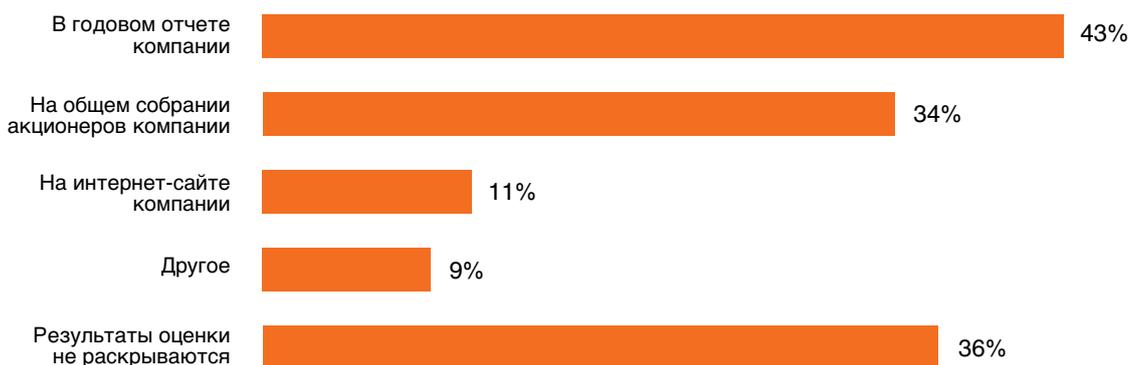
Сэр Роберт Маргеттс

Раскрытие информации о результатах оценки работы совета директоров

По результатам опроса, 43% компаний раскрывают информацию о результатах оценки работы совета директоров в своих годовых отчетах, а 34% – на общих собраниях акционеров. Только одна десятая часть компаний раскрывает результаты оценки работы совета директоров на корпоративных сайтах. При этом одна треть компаний не раскрывает такую информацию.



Как раскрываются результаты оценки эффективности деятельности совета директоров вашей компании?



92%

92% наших респондентов считают полезным проведение оценки деятельности советов директоров

«Я твердо убежден в необходимости оценки совета директоров. При этом акцент должен быть сделан на изучении возможностей для повышения эффективности, а не на выявлении недостатков. Чтобы получить максимальный положительный эффект от оценки эффективности деятельности совета директоров, необходимо сделать этот процесс позитивным. Процесс, направленный на выявление недостатков, по моему мнению, может отрицательно сказаться на качестве оценки и охладить пыл людей, готовых предложить идеи по улучшению работы совета».

Сэр Роберт Маргеттс

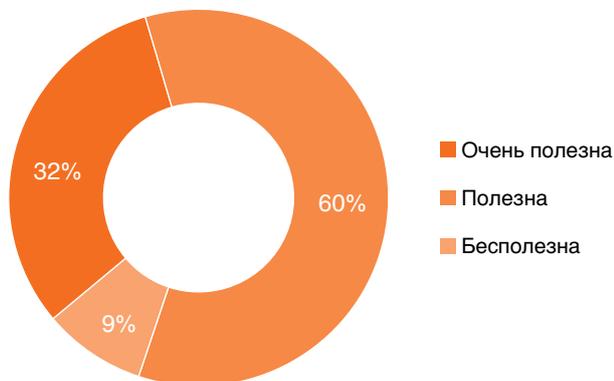
Насколько полезна оценка совета

Наше исследование показывает, что более 90% директоров считают полезным проведение оценки эффективности совета директоров (или потенциально полезной, если эта практика еще отсутствует в их компании). Сегодня оценка совета в меньшей степени становится

формальностью и все чаще используется как инструмент выявления возможностей для развития совета и повышения активности отдельных директоров.

Среди членов советов, которые проводят оценку своей деятельности, только 9% директоров считают ее бесполезной.

Насколько полезна, по вашему мнению, оценка эффективности деятельности совета директоров?



Во всех компаниях, принявших участие в исследовании, члены совета директоров избираются на срок не более одного года, что отвечает требованиям российского законодательства

3.3. Планирование преемственности в совете директоров

Компании должны регулярно обновлять состав своих советов и их комитетов. Ожидается, что в рамках этого процесса советы директоров подготовят план преемственности, который учитывал бы меняющиеся потребности их компании, а также навыки, знания и опыт, необходимые в совете.

Обновлению состава совета директоров придается большое значение, в том числе, из-за необходимости поиска свежих идей, а также предотвращения ситуации, когда пребывание отдельных директоров в совете или его комитете ставит под сомнение их независимость.

Кодекс Великобритании рекомендует акционерам подвергать всех директоров процедуре ежегодного переизбрания при условии, что они продолжают эффективны и надлежащим образом исполняют свою роль согласно результатам оценки их деятельности. В соответствии с рекомендацией Кодекса, в 2011 году 72% британских компаний ввели в практику ежегодное переизбрание директоров.

В России ежегодное переизбрание директоров является требованием законодательства, в связи с чем такая практика действует во всех акционерных обществах⁶⁰.

Предполагается, что ежегодное переизбрание директоров должно

способствовать повышению уровня подотчетности совета акционерам. Тем не менее существуют опасения, что, если директора не будут переизбраны акционерами, это может создать ситуацию нестабильности и подорвать преемственность. Последнее, в свою очередь, может привести к тому, что внимание директоров будет сосредоточено на вопросах краткосрочного периода, тогда как такой подход противоречит лучшей практике корпоративного управления.

С учетом этого Кодекс Великобритании предписывает, что «в компании должен существовать план преемственности назначений в совет директоров и высшие управленческие позиции, который обеспечивал бы поддержание баланса квалификаций и опыта и, в то же время, последовательное обновление состава совета директоров и органов управления компании»⁶¹.

Только 16% из наших респондентов (преимущественно представляющие публичные компании) указали, что планирование преемственности формализовано во внутренних документах их компаний.

Согласно ответам респондентов, в среднем на годовых общих собраниях акционеров в 2012 году было избрано по два новых члена в каждый совет директоров. 12% респондентов указали, что персональный состав их совета не изменился.

⁶⁰ ФЗ об АО, глава VIII, ст. 66: «Члены совета директоров (наблюдательного совета) общества избираются общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом и уставом общества, на срок до следующего годового общего собрания акционеров».

⁶¹ Кодекс Великобритании, 2010 г., раздел Б, п. Б. 2.

«До принятия предложения о членстве в совете я провожу довольно тщательную неформальную проверку характера деятельности компании, репутации ее руководства и акционеров».

Дэвид Хекстер

«Какие факторы для меня являются ключевыми при принятии решения о членстве в совете директоров той или иной компании? Во-первых, заинтересованная позиция акционера. Второй важный фактор – понимание и согласие со стратегической позицией акционера с точки зрения стратегического развития компании и создания стоимости на долгосрочном горизонте. Также очень важны сложившиеся корпоративные процедуры и качество корпоративного управления в компании».

Анна Белова

«Когда я обдумываю, стоит ли мне принять приглашение стать независимым директором, я рассчитываю на то, что буду заниматься чем-то интересным и стимулирующим, делать что-то другое, что-то новое. Чего я жду? В первую очередь, компания должна быть вовлечена в какую-либо достойную деятельность. Во-вторых, мне нравятся глобальные компании, которым приходится сталкиваться с задачами и трудностями мирового масштаба. Я должен быть уверен в том, что расслабляться не придется. Что касается конкретных характеристик компании, я должен четко понимать, что компания твердо намерена придерживаться лучших мировых стандартов, что ей нужны люди, подобные мне, которые смогут занять активную позицию и способствовать внедрению этих лучших мировых стандартов. Немаловажным фактором для меня является репутация компании и корпоративная культура, основанная на принципах добросовестного ведения бизнеса. Я бы не стал входить в совет директоров компании, если бы испытывал сомнения по поводу двойственности принятых в компании этических норм. И наконец, в дополнение к вышесказанному, большое значение для меня имеют лидерские качества руководителей компании и их амбиции».

Сэр Роберт Маргеттс

«Решающий фактор при принятии решения о членстве в том или ином совете директоров – это понимание своей миссии в совете. Важно, чтобы собственник был готов к тому, что независимый директор будет выражать собственное мнение по ключевым вопросам деятельности компании, которое может идти вразрез с позицией самого собственника».

Александр Берлин

«Обычно я принимаю предложение стать директором, если мне интересна компания и она позволяет мне научиться чему-то новому, или если я могу помочь компании в достижении поставленных целей и эффективно применить мои профессиональные знания».

Фердинандо Беккалли-Фалько

«При принятии решения о членстве в совете директоров той или иной компании я руководствуюсь одним единственным принципом: востребован ли там мой опыт, то есть интересно ли мне будет работать в этом совете и принесу ли я какую-либо пользу компании».

Белла Златкис

4. Взгляд с позиции директора

В числе наиболее важных факторов при принятии решения о членстве в совете наши респонденты отметили репутацию компании и наличие реальной возможности создавать стоимость и влиять на положение дел в компании

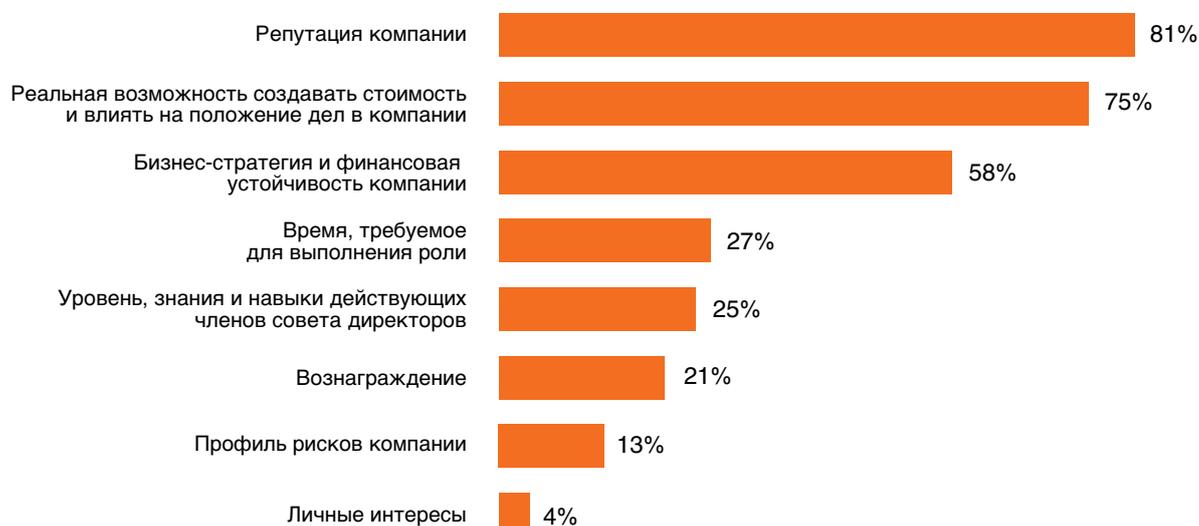
4.1. Ключевые факторы при принятии решения о членстве в совете

Избрание членом совета директоров представляет собой двусторонний процесс. Компаниям непросто подобрать кандидатов, отвечающих их критериям, однако сами кандидаты также проводят своего рода due diligence на основании своих собственных критериев, чтобы убедиться, что им подходит данная компания.

Мы попросили наших респондентов выбрать три наиболее важных фактора, которые они (в качестве кандидатов) рассматривают, прежде чем согласиться на членство в

совете той или иной компании. Наиболее распространенным ответом стала репутация компании (81% респондентов). На втором месте оказалась реальная возможность создавать стоимость и влиять на положение дел в компании (этот фактор выбрали 75% опрошенных). Далее следует бизнес-стратегия и финансовая устойчивость компании (58%). Другие популярные ответы включают время, требуемое для выполнения роли (27%), квалификацию, знания и навыки других членов данного совета (25%) и уровень вознаграждения (21%). Немногие директора фокусируются, прежде всего, на профиле рисков компании (13%) и своих личных интересах (4%).

Какие факторы для вас (как кандидата) являются ключевыми при принятии решения о членстве в совете директоров той или иной компании?



48%

48% наших респондентов (в том числе, большинство председателей советов директоров и комитетов по назначениям) отметили, что за последние несколько лет их роль стала более привлекательной

«Раньше членство в совете директоров воспринималось больше как почетная роль – вас приглашали в совет скорее благодаря вашему профессиональному опыту, а не достижениям. Сегодня работа в совете директоров предполагает обязательства, необходимость действовать, быть вовлеченным. В прошлом это был вопрос присутствия, сейчас необходимо играть активную роль, даже если эта роль заключается в том, чтобы послушать и дать рекомендации».

Фердинандо Беккалли-Фалько

«На мой взгляд, членство в совете директоров стало интересной работой. Если мы говорим о том, что на долгосрочном горизонте мы хотели бы видеть меньшее участие государства и более эффективное управление экономикой, то профессиональные директора – это как раз тот инструмент, который поможет решить эту задачу».

Анна Белова

«В настоящее время наблюдается устойчивая тенденция роста ожиданий от деятельности независимых директоров. Вместе с ростом этих ожиданий повышается и ответственность. Ведь ожидания растут не только со стороны акционеров, но все в большей степени и со стороны регулирующих органов, политиков, общественности, новых СМИ и, конечно, неправительственных организаций, когда речь идет о некоторых вопросах устойчивого развития».

Сэр Роберт Маргеттс

«Для меня членство в совете директоров остается привлекательным, потому что я в теме, чувствую себя полезной, нужной в этом совете, и главное – мы видим результат нашей работы».

Белла Златкис

4.2. Эволюция роли директора

Почти половина наших респондентов (в том числе, большинство председателей советов директоров и комитетов по назначениям) считают, что за последние несколько лет их роль стала более привлекательной. Сегодня перед директорами стоят сложные и амбициозные задачи, повышается уровень профессионализма совета и

главное – директорам предоставлена реальная возможность создавать стоимость и влиять на положение дел в компании. Кроме того, директора отмечают, что работа в совете во многом способствует их профессиональному развитию.

Те, кто считает, что их роль стала менее привлекательной (6%), ощущают, что неэффективное

распределение полномочий и ответственности между советом директоров и исполнительным руководством (например, когда совет директоров вовлечен в процесс принятия решений по вопросам текущей оперативной деятельности) сопряжена с высокими рисками для них как членов совета директоров.

Как изменилась для вас привлекательность позиции директора за последние несколько лет?



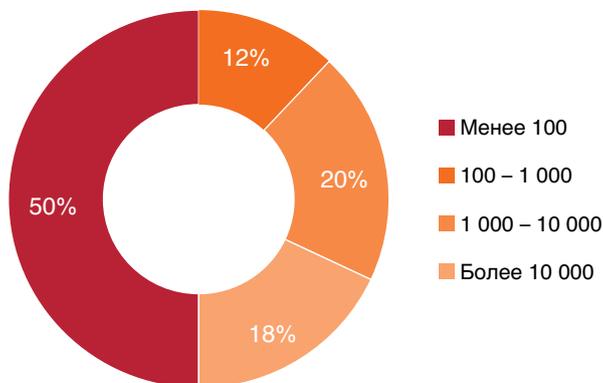
Приложение I.

Наши респонденты



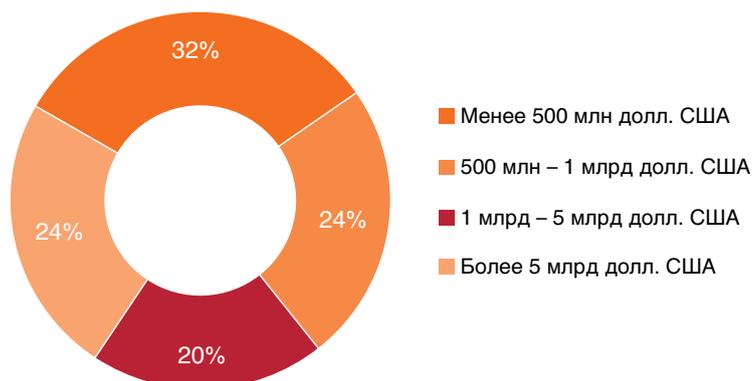
- В нашем опросе приняли участие шестьдесят три директора.
- Наши респонденты являются членами советов директоров в среднем двух публичных компаний.
- 50% наших респондентов представляют компании, находящиеся в собственности менее чем 100 акционеров, тогда как 18% представляют компании с числом акционеров более 10 000.

Количество акционеров-владельцев обыкновенных акций компании:



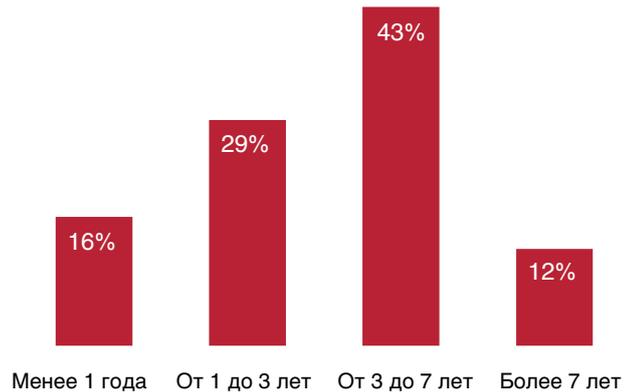
- Годовая выручка компаний, представленных нашими респондентами, варьируется в широком диапазоне: от менее 500 млн до более 5 млрд долл. США.

Годовая выручка компании:



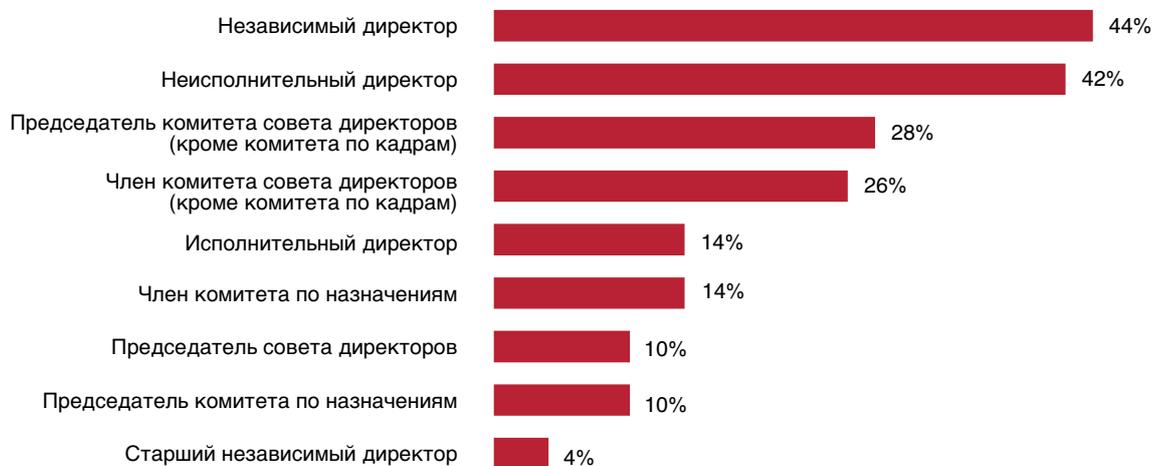
- 43% наших респондентов являются членами советов директоров анализируемых компаний от трех до семи лет, 29% – от одного до трех лет, 16% – менее года, остальные 12% – уже более семи лет.

Сколько лет вы являетесь членом совета директоров вашей компании?



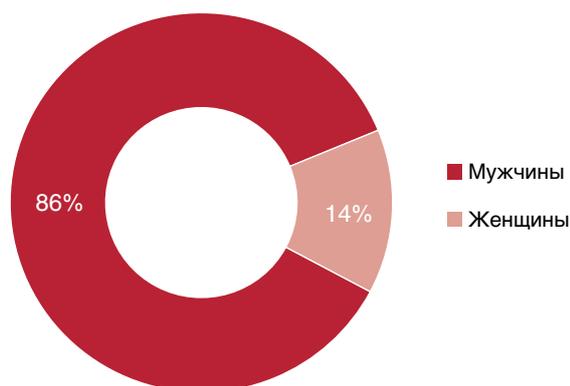
- 44% респондентов являются независимыми директорами, 42% – неисполнительными директорами и 14% – исполнительными директорами.
- 10% директоров являются председателями комитетов по назначениям, 14% являются членами таких комитетов.
- 10% участников опроса являются председателями советов директоров, а 4% – старшими независимыми директорами.

В совете директоров вашей компании вы являетесь:



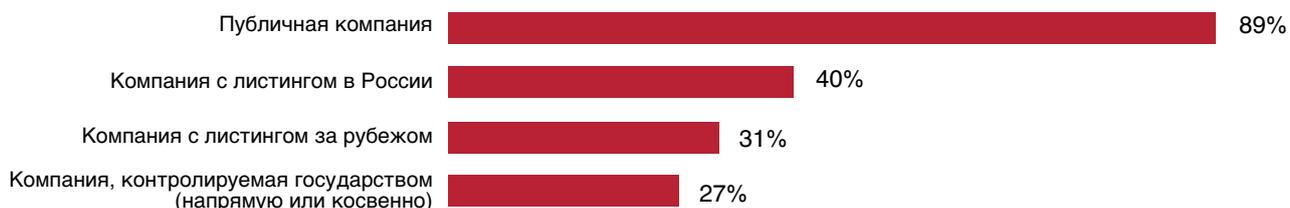
- 86% опрошенных директоров – мужчины, 14% – женщины.

Пол респондента:

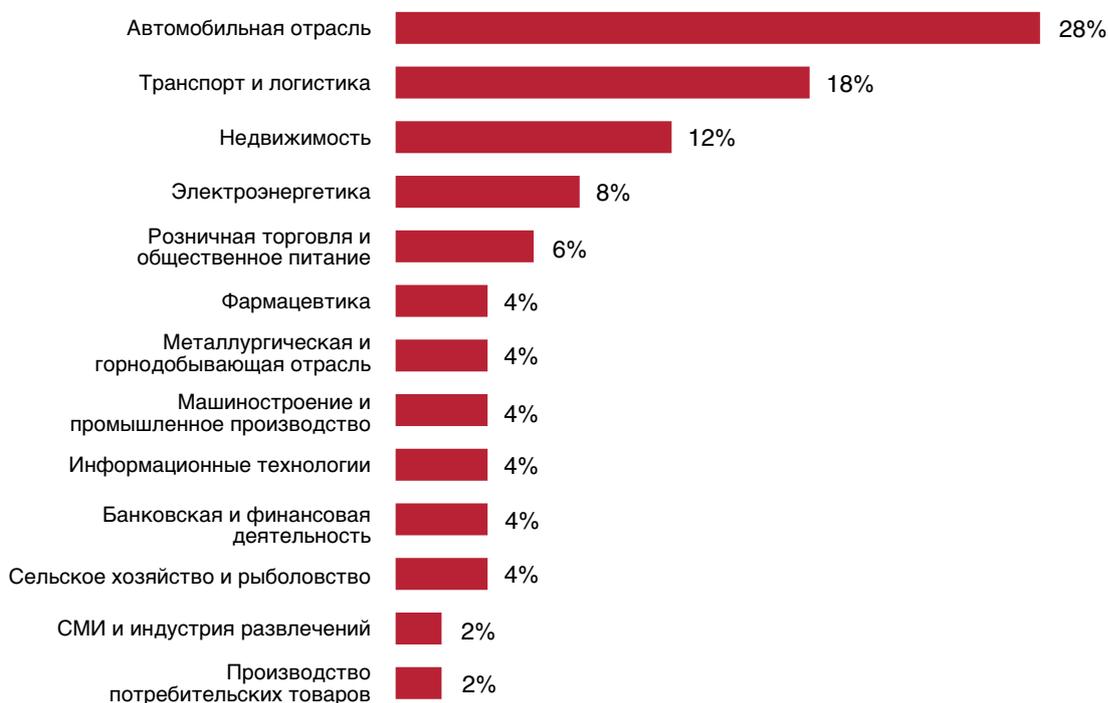


- 89% наших респондентов представляют публичные компании, из которых 40% имеют листинг на Московской Бирже и 31% – на зарубежных площадках.
- 27% респондентов представляют компании, прямо или косвенно контролируемые государством, причем большинство из этих компаний являются публичными, а одна четверть также котируется на биржах.

Компания, которую представляет респондент:



Что из указанного ниже наилучшим образом характеризует сферу деятельности вашей компании?



Приложение II. Участники интервью



Мы провели интервью с десятью представителями российских советов директоров, в том числе независимыми и старшими независимыми директорами, неисполнительным директорами, руководителями, председателями советов директоров и комитетов при совете директоров:

1. Александр Берлин
2. Анна Белова
3. Белла Златкис
4. Владимир Гусаков
5. Владимир Гусев
6. Доминик Фаш
7. Дэвид Хекстер
8. Ирина Шиткина
9. Сэр Роберт Маргеттс
10. Фердинандо Беккалли-Фалько

Над проектом работали:

PwC

Елена Дубовицкая
Старший менеджер
Консультационные услуги

Екатерина Кнолл
Старший менеджер
Маркетинг

Наталья Наумова
Старший консультант
Консультационные услуги

Ассоциация независимых директоров

Александр Иконников
Председатель
Наблюдательного совета

Игорь Розанов
Исполнительный директор

Контакты



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



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

www.pwc.ru/boardsurvey/ru

Настоящая публикация подготовлена исключительно для создания общего представления об обсуждаемом в ней предмете и не является профессиональной консультацией. Информация, содержащаяся в данной публикации, не может служить основанием для каких-либо действий без профессиональных консультаций специалистов. В отношении точности или полноты информации, содержащейся в настоящей публикации, не дается никаких заверений или гарантий (явно выраженных или подразумеваемых), и в той степени, в какой это допустимо законодательством. Фирма PricewaterhouseCoopers, ее члены, сотрудники и агенты не берут на себя никаких обязательств и снимают с себя всякую ответственность за последствия ваших или чьих бы то ни было действий или бездействия на основании содержащейся в настоящем отчете информации и за любое основанное на ней решение.

Выдержки из публикаций третьих сторон и интервью, содержащиеся в настоящем документе, представлены только для иллюстрации; фирма PricewaterhouseCoopers не проверяла информацию, содержащуюся в таких выдержках третьих сторон, и такая информация необязательно отражает мнение PricewaterhouseCoopers; не следует считать, что включение в настоящий документ выдержек из публикаций третьих сторон означает поддержку такой третьей стороны фирмой PricewaterhouseCoopers. Информация, содержащаяся в данной публикации, не может служить основанием для каких-либо действий без профессиональных консультаций специалистов.

PwC в России (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, Краснодаре, Южно-Сахалинске и Владикавказе работают более 2 300 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 180 000 сотрудников в 158 странах. Более подробная информация представлена на сайте www.pwc.ru/ru/about/structure.html

Ассоциация независимых директоров была создана в 2002 году для содействия российским компаниям в повышении стоимости их бизнеса путем внедрения передовой практики работы советов директоров и корпоративного управления. Основными направлениями деятельности Ассоциации являются повышение квалификации и профессионального развития членов АНД, содействие в совершенствовании практики законодательства и регулирования в сфере корпоративного управления и повышение стандартов деятельности советов директоров. Ассоциация проводит на регулярной основе тренинги и семинары, посвященные практике работы директоров и советов, в том числе международную программу развития для членов совета директоров IoD Chartered Director с присвоением международного сертификата. В настоящее время членами АНД являются более 600 российских и международных членов советов директоров и топ-менеджеров, заинтересованных в развитии института независимых директоров.