

## Глава IV. ЭВОЛЮЦИЯ ПРАКТИКИ РАБОТЫ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ГЛОБАЛЬНОМ КОНТЕКСТЕ

Дэн Конигсбург<sup>1</sup>

Во многих странах мира деятельность советов директоров претерпевает существенные изменения. На фоне глобальных вызовов, с которыми деловое сообщество повсеместно столкнулось, последствия финансового кризиса во многих регионах навсегда изменили роль директоров, а в некоторых случаях – понимание того, в каких вопросах они могут быть наиболее эффективны. Однако перемены зачастую сопровождаются новыми вызовами и вопросами, и то, как директора справляются с ними, стало предметом масштабного исследования, проведенного Международным центром корпоративного управления компании Deloitte в конце 2012 г. – начале 2013 г. Оно было основано на интервью с 288 директорами из 19 стран, в том числе США, Франции, Мексики, ЮАР, Австралии и Новой Зеландии. Исследование затрагивало следующие вопросы:

- В условиях возрастающей глобализации мировых рынков, в какой мере состав совета директоров должен отражать состав «стейкхолдеров»? Какое влияние многообразие состава оказывает на деятельность совета директоров? Большинство опрошенных директоров (47 %) в принципе согласны с тем, что большее разнообразие дает возможность совету рассматривать вопросы с разных точек зрения и выработать более сбалансированные бизнес-стратегии. Вместе с тем, 34 % опрошенных не горят желанием привлекать зарубежных директоров, за исключением случаев, когда местных кандидатов в советы директоров недостаточно.
- В современном мире, где многое взаимосвязано, директора теперь иначе исполняют свои обязанности. 53 % директоров указали, что используют современные технологии

---

<sup>1</sup> Дэн Конигсбург, директор Глобального центра корпоративного управления Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.

для повышения эффективности деятельности советов. Они приводят такие примеры, как доступность документов в любом месте и в любое время или возможность быстро связаться с коллегами по всему миру, не покидая рабочего стола. Почти 20 % всех директоров, от Индии до Австралии, и от Мексики до Швеции, теперь пользуются iPad.

- Хотя советы директоров применяют новые технологии для более пристального контроля за бизнес-показателями компании и более внимательного мониторинга воздействия, оказываемого на местные и глобальные рынки, некоторые директора выразили опасение, что технологические новинки могут привести к усилению контроля со стороны акционеров и других лиц. Как свидетельствуют результаты исследования, 76 % опрошенных директоров ожидают роста контроля акционеров в предстоящие несколько лет. Однако повышенное внимание не обязательно является негативным. Сообщения об успехах в бизнесе сейчас оказываются в центре внимания гораздо быстрее, чем раньше, что позволяет компаниям привлекать потенциальных инвесторов быстрее и с меньшими усилиями.
- Неопределенность глобального экономического климата продолжает оказывать влияние на содержание повестки дня заседаний советов директоров. Надзор за рисками остается основным приоритетом почти для каждого совета директоров, и в результате директора сосредотачивают внимание на организационных стратегиях и деловых операциях. Соображения контроля за уровнем рисков имеют первостепенное значение в принятии решений для 67 % респондентов. По их мнению, время, уделяемое надзору за рисками, в ближайшие пару лет не уменьшится. На самом деле беспокойство вызывает другая тенденция: новые нормативные акты, принятые или планируемые для защиты интересов инвесторов, могут отвлекать советы директоров от их повестки дня.

Несмотря на различную национальную принадлежность респондентов, представляющих 19 стран, от Индии до Гонконга, от Европы до Северной и Южной Америк, члены советов директоров демонстрируют удивительное единодушие. По большинству вопросов директора выражают согласие друг с другом, вне зависимости от географической принадлежности. Вероятнее всего, это является результатом возросшей глобализации деловой среды, в которой интересы регуляторов и участников рынка переплетены теснее, чем когда-либо ранее. Различия во мнениях не обязательно отражают разное географическое положение, а скорее могут возникать из различий в сложности деятельности и структуры организаций.

В данной главе приводятся срез мнений директоров по ряду специфических для советов проблем, и их видение того, как будет эволюционировать роль директоров. В главе представлены четыре основные темы: Эффективность совета директоров; Нормативно-правовое регулирование и совершенствование форм контроля; Надзор за рисками, а также Стратегия и рост. Эти категории не строго разграничены и взаимосвязаны между собой. Однако они обеспечивают удобные рамки для анализа и понимания менталитета такой большой и многообразной группы директоров.

## **1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

Большинство вопросов исследования так или иначе касаются эффективности совета директоров. Это отражает растущее признание того факта, что сильные и слабые стороны корпоративного управления определяются не официальными и видимыми извне структурами, а зачастую скорее качественными и сущностными характеристиками, которые отличают сильный и активный совет директоров от слабого. Некоторые из этих качеств определяются тем, кто именно работает в совете директоров и какой вклад эти лица вносят в общее дело. Другие относятся к процессам и технологиям, которые советы используют для

планирования преемственности, оценки деятельности и ориентации новых директоров. Прочие перекликаются с такой деликатной и трудно поддающейся измерению темой, как взаимоотношения между генеральным директором и председателем совета директоров. Результаты опроса показывают, что директора в различных странах по-разному воспринимают многие из этих вопросов.

### **1.1 Интернационализация членов совета директоров**

По мере глобализации бизнеса практика привлечения в советы иностранных директоров получила распространение во многих странах. Разумеется, это еще одна форма обеспечения многообразия состава совета директоров, однако удивительно, как мало компаний, ведущих деятельность на глобальных рынках или получающих прибыль от операций во многих странах мира, задумывается о привлечении иностранных директоров.

Такое несоответствие отчасти объясняется мнением, что при необходимости можно взять на работу в компанию зарубежных специалистов или привлечь консультантов вместо того, чтобы включать в совет нового директора. В какой-то мере это может быть вызвано стремлением к комфортному взаимодействию в своем кругу директоров, мыслящих сходно или говорящих на одном языке. Отвечая на данный вопрос, только 32 % опрошенных директоров из 19 стран подтвердили, что тема привлечения иностранцев находится в центре внимания совета. Директора из Австралии, Германии, Бельгии и Израиля не согласились с ними, подчеркнув, что отдают предпочтение директорам из числа соотечественников. Напротив, респонденты из небольших стран, таких как Чили, Ирландия и Финляндия, заявили о гораздо большей открытости для иностранных директоров. На вопрос о том, с какими проблемами советы сталкиваются в результате глобализации, свыше 19 % всех директоров (наиболее частый ответ на данный вопрос) указали на необходимость, а порой также трудность подбора сильных директоров из других стран для работы в совете. С другой стороны, когда им задавался вопрос, какие меры совет директоров или компания принимают

для обеспечения многообразия своей деятельности, только 1 % респондентов упомянули привлечение иностранных директоров.

## **1.2 Политика многообразия, руководящие принципы и / или цели при формировании состава совета директоров**

В последние два года с введением во многих странах квот и целевых показателей для достижения гендерного разнообразия неудивительно, что эта тема стала приоритетной в повестке дня многих советов директоров. В 4 из 19 обследованных стран или регионов либо уже введена прямо оговоренная квота, либо вводятся плановые показатели для увеличения количества директоров – женщин. Среди стран, чьи директора заявляли о наличии в их советах директоров политик или плановых показателей по обеспечению гендерного разнообразия, оказались Франция, Бельгия и Австралия – каждая из этих стран ввела квоту или плановый показатель.

Однако вопрос о разнообразии совета директоров не ограничивается гендерными различиями. Он сводится к тому, как советы могут обеспечить достаточное многообразие своего состава, чтобы обсуждение было квалифицированным, с озвучиванием различных точек зрения, отражающих разные образы мышления. 16 % всех директоров указали, что обращают больше внимания на наличие разнообразных навыков у директоров, а не на их биографические данные. Еще 28 % директоров заявили, что какие-либо инициативы в этой области в их компании отсутствуют или минимальны.

Если рассматривать конкретные страны, то в Мексике и ЮАР свыше 65 % директоров заявили о наличии сформулированной политики по диверсификации состава совета директоров (это самый высокий показатель из всех опрошенных стран). Однако в других странах наблюдается менее радужная картина: всего 47 % из общего числа участников глобального опроса согласились или безусловно согласились с тем, что их совет директоров придерживается такой политики. С другой стороны, большинство директоров, выразивших несогласие, незначительно и отмечено только в Чили и Индии. Примечательно, что в

прошлогоднем исследовании задавался аналогичный вопрос, и можно сопоставить его результаты с данными текущего года: с утверждением о том, что усиление многообразия является одной из основных задач совета, согласились 60 % директоров, принявших участие в глобальном опросе.

### **1.3 Процессы оценки эффективности совета директоров**

Оценка деятельности совета директоров становится все более распространенной по всему миру и в этом прослеживаются англо-американские корни. В таких странах, как США, ЮАР, Австралия, Ирландия и Филиппины, преобладающее большинство директоров сообщают о наличии серьезного процесса оценки совета директоров. Напротив, директора из континентальной Европы, с Ближнего Востока и из Латинской Америки, как правило, воздерживаются от высказывания своего мнения или опровергают наличие таких процедур. К этой группе относятся Бельгия, Франция, Израиль и Чили, где довольно ощутимое меньшинство директоров заявляет о слабой оценке деятельности совета или о ее полном отсутствии.

Для многих советов директоров оценка, независимо от того, проводится она внешней организацией или структурами внутри компании, является важным инструментом обеспечения высокой эффективности. Оценка часто используется для выявления слабых мест в системе навыков у членов совета директоров. Эти ценные сведения могут использоваться комитетом по кадрам при рассмотрении вопроса о назначении нового директора или же могут служить индикатором необходимости изменения состава комитета, смены председателя или корректировки методов взаимодействия совета директоров и его комитетов. В конечном итоге, оценка деятельности совета директоров – это один из немногих официальных механизмов, которые совет использует для критичного осмысления достигнутых результатов. Ожидается, что со временем все больше стран будут применять процессы оценки эффективности, в особенности государства, не охваченные англо-американскими традициями.

#### **1.4 Оценка эффективности совета директоров как способ влияния на будущие изменения**

Там, где практикуется оценка эффективности совета директоров, ощущается некоторая неопределенность в отношении того, каким образом использовать ее результаты при осуществлении перемен — касается ли это изменения состава совета директоров, методов взаимодействия совета с менеджментом или корректировку того, как директора осуществляют контроль за рисками или соблюдением стратегии компании. Директора признают, что использование оценки деятельности совета для проведения перемен может создавать напряженность в отношениях между советом директоров и менеджментом при неправильном подходе или в ситуации, когда мнение менеджмента по чувствительным для него вопросам не принимается во внимание.

Во всех странах доля директоров, которые ответили положительно или безусловно положительно на приведенный выше вопрос, составляет чуть менее 50 %. Здесь может присутствовать взаимосвязь с ответом на предыдущий вопрос, когда многие директора выразили сомнение в корректности самой оценки: если сам процесс имеет дефекты, советы директоров едва ли станут доверять результатам оценки. С другой стороны, директора из США, Австралии, Франции, Новой Зеландии и Финляндии выразили более высокую степень доверия к использованию результатов оценки.

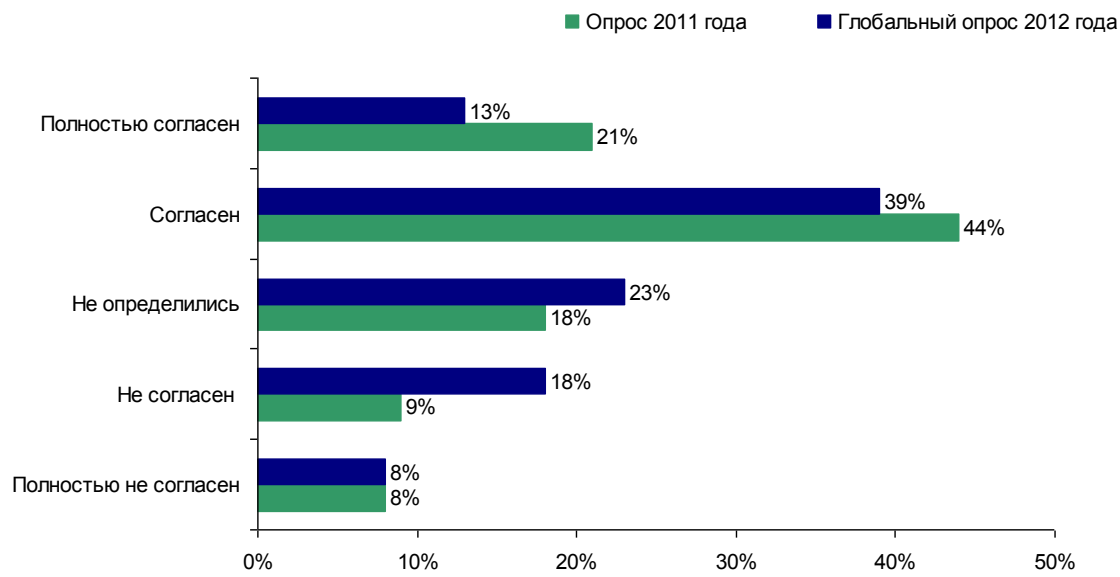
#### **1.5 Взаимосвязь между вознаграждением членов совета директоров и их обязанностями, трудо- и времязатратами**

Вознаграждение членов совета директоров по-прежнему существенно различается в разных юрисдикциях и зачастую определяется историческими и культурными предпочтениями. Во многих небольших странах директорам выплачивается

фиксированное вознаграждение; в других странах оно может быть дополнено акциями или опционами на акции в целях сближения интересов директора с интересами компании. Вместе с тем, акции и опционы могут оказаться обоюдоострым оружием: как указывают некоторые директора, такие практики могут «замутить воду» при осуществлении контроля и, в наихудших случаях, превратить директоров из сторонних контролеров в «группу поддержки» менеджмента. Там, где такие практики распространены, директора часто отметили такие соображения, утверждая, что забота о собственной репутации всегда перевесит финансовое вознаграждение, которое могут принести опционы. Однако в какой бы форме они ни получали вознаграждение, директора, уделяющие значительное время работе в совете, обеспечивая надзор за деятельностью компании, должны следить за тем, чтобы их собственное вознаграждение было адекватным или соразмерным с тем, которое выплачивают своим директорам другие компании.

В своих ответах, 52 % директоров, участвовавших в глобальном опросе, согласились или полностью согласились с тем, что их вознаграждение является адекватным. Однако довольно значительное меньшинство, составляющее почти 26 %, выразило несогласие, указав, например, что гонорары директоров не успевали отражать возросшие затраты времени и труда, вызванные финансовым кризисом. При этом аналогичный вопрос, заданный в прошлогоднем исследовании («Вознаграждение членов советов директоров является адекватным»), получил большее количество положительных ответов: более 65 % директоров согласились или безусловно согласились с этим утверждением.





**Рисунок 1. Вознаграждение членов советов директоров**

## **2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ВНЕШНИЙ КОНТРОЛЬ**

Вторая тенденция касается возросшего внимания к управлению компанией со стороны инвесторов и регулирующих органов. По мере того как экономики отдельных стран выходят из финансового кризиса, инвесторы возвращаются на рынки и задают даже больше, чем прежде, вопросов о структурах управления, политике компании, выплатах руководству и контроле за рисками. Аналогичным образом, регулирующие органы вводят дополнительные правила управления, а ОЭСР объявила о намерении внести изменения в свои Принципы корпоративного управления в следующем году или чуть позже. Взятые в совокупности, эти обстоятельства представляют собой вызов для тех советов директоров, которые, возможно, не привыкли к проверкам и ощущают дискомфорт, находясь в центре

внимания. Вот уже второй год подряд исследование Deloitte выявляет наличие такого контроля в ответах опрашиваемых, что может свидетельствовать о сохранении данной тенденции в будущем.

## **2.1 Изменения нормативно-правовой базы и их влияние на советы директоров**

Принимая во внимание введение серьезного регулирования корпоративного управления в США и ЕС в последние два года (закон Додда – Франка и «Зеленая книга по корпоративному управлению» Еврокомиссии - это всего два примера), неудивительно, что директора почти во всех юрисдикциях согласны с тем, что деятельность их советов будет затронута нормативно-правовым регулированием. Регулирующие органы все большего числа стран откликаются на призывы уделять больше внимания корпоративному управлению: от практики выплаты вознаграждения руководству крупных банков до учреждения комитетов по рискам на уровне совета директоров и изменения требований по обязательному раскрытию информации акционерам. Во многих странах расширяется сфера действия и растет число новых нормативно-правовых актов.

Эта тенденция нашла отражение в результатах исследования: в целом, 52 % всех опрошенных директоров согласились с тем, что нормативно-правовая база повлияет на деятельность совета директоров, в то время как 33 % выразили безусловное согласие с этим утверждением, что является одним из самых высоких показателей безусловного согласия в исследовании. Вопрос, разумеется, заключается в том, как могут меняться приоритеты совета директоров, будет ли это связано с изменениями в стратегии и управлении рисками и достаточно ли времени советы уделяют изучению влияния изменений в регулировании на их бизнес. На вопрос о том, какие именно перемены в повестке дня совета директоров они ожидают увидеть в результате изменений

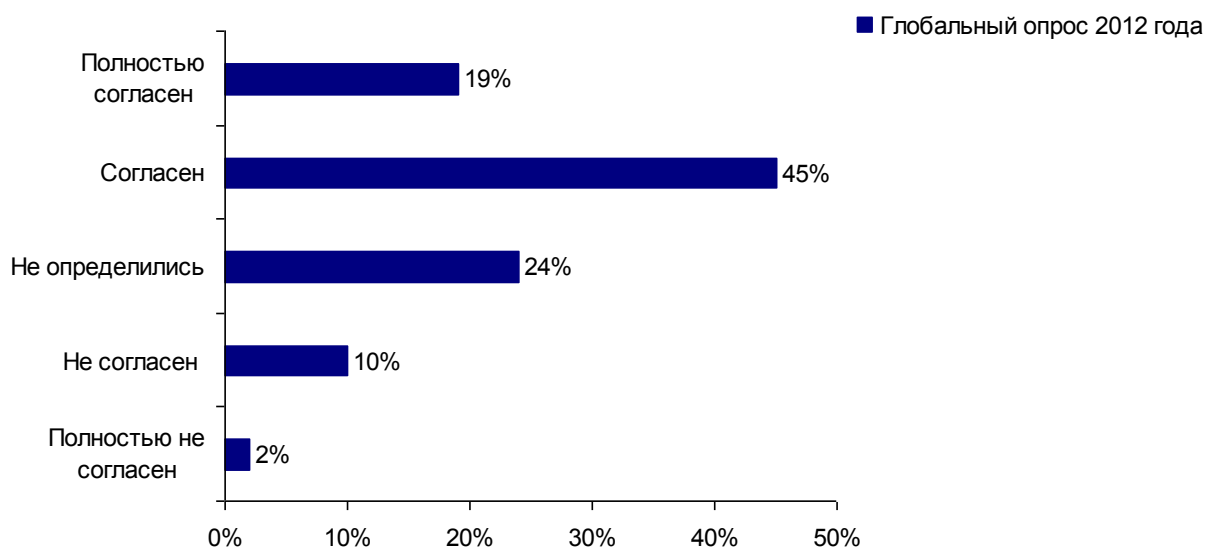
нормативно-правовой базы, директора в целом указали, что воздействие будет минимальным (27 % - наиболее распространенный ответ). Вместе с тем, довольно ощутимое меньшинство в 20 % предположило, что это может отвлечь их совет директоров от бизнес-задач.

## **2.2 Усиление взаимодействия между акционерами и советом директоров**

В последнее время вовлеченность акционеров в деятельность советов директоров прослеживается как важная тенденция в области корпоративного управления. После того как в 2010 г. в Великобритании Совет по финансовой отчетности ввел Кодекс корпоративного управления в целях повышения качества взаимодействия между институциональными инвесторами и компаниями, в которые они вкладывают свои средства, в США, Канаде, Австралии и других странах число инвесторов, которые увеличили бюджеты и время, отводимое на взаимодействие с компаниями, становится все больше. Со своей стороны, советы директоров вынуждены реагировать на эти тенденции. Так, некоторые председатели советов, в особенности европейских компаний, взяли на себя роль посредников на переговорах между советом директоров и крупными акционерами.

Исследование показало, что 64 % из общего числа опрошенных директоров согласились или полностью согласились с тем, что уровень взаимодействия с акционерами за последние несколько лет возрос. Более того, на вопрос о том, влияет ли контроль со стороны акционеров на характер их взаимодействия с акционерами, целых 80 % директоров ответили утвердительно, указав, что взаимодействие или воздействие является значительным. Полученные результаты представляются даже несколько удивительными в том отношении, что они демонстрируют единодушие представителей разных юрисдикций. Вовлеченность акционеров, как представляется, перестает быть

уникальной особенностью США и Великобритании; она начинает оказывать влияние на деятельность компаний в Латинской Америке, Азии и континентальной Европе.



**Рисунок 2. Взаимодействие между акционерами и советом директоров.**

### **2.3 Усиление контроля акционеров за практикой корпоративного управления**

Наряду с возросшим взаимодействием, директора указывают, что в ближайшее время степень контроля со стороны акционеров, вероятно, также усилится. Почти 76 % из общего числа опрошенных директоров согласились или безусловно согласились с данным прогнозом, тогда как 16 % затруднились с ответом. Это может отражать обеспокоенность ростом активности акционеров по мере выхода стран из финансового кризиса или же может быть реакцией на растущую вовлеченность инвесторов в дела компании, которая уже стала очевидной для советов директоров. Для многих директоров усилившийся контроль является суровой реальностью жизни, частью работы в совете директоров

компании, имеющей биржевой листинг. Некоторые директора, опрошенные Deloitte, выразили нежелание играть навязываемую им публичную роль и заявили, что предпочли бы служить и работать на благо компании, при этом не находясь на виду. Однако если тенденция к усилению внешнего контроля сохранится, менее заметное служение такого рода в совете директоров в ряде стран вряд ли окажется возможным.

Директора в ЮАР, Австралии, Мексике, Чили, Франции и на Филиппинах демонстрируют необыкновенно высокую степень согласия, тогда как довольно ощутимое меньшинство директоров не ожидает усиления контроля со стороны инвесторов в Колумбии и Чешской Республике.

#### **2.4 Высокий уровень потенциальной ответственности, возлагаемой на директоров**

В некоторых отношениях угроза ответственности директоров может быть непосредственным результатом внешнего контроля. Акционеры могут рассматривать ответственность директора как полезный стимул к тому, чтобы члены совета продолжали уделять внимание и осуществлять должный контроль над принятием рисков менеджментом компании. Но с другой стороны, чересчур высокая угроза ответственности способна вызывать у талантливых людей нежелание работать в советах директоров. Это может оказаться особенно актуальным для небольших рынков, где круг директоров довольно тесен. В опросе Deloitte меньшинство директоров отметили, что возлагаемая на них ответственность является избыточной, и только 44 % согласились или безусловно согласились с тем, что потенциальная ответственность слишком велика. Однако в ряде юрисдикций отдельные директора недавно были признаны виновными в нарушении фидуциарных обязанностей. В этой связи в некоторых регионах возрастают взносы по страхованию ответственности директоров и должностных лиц.

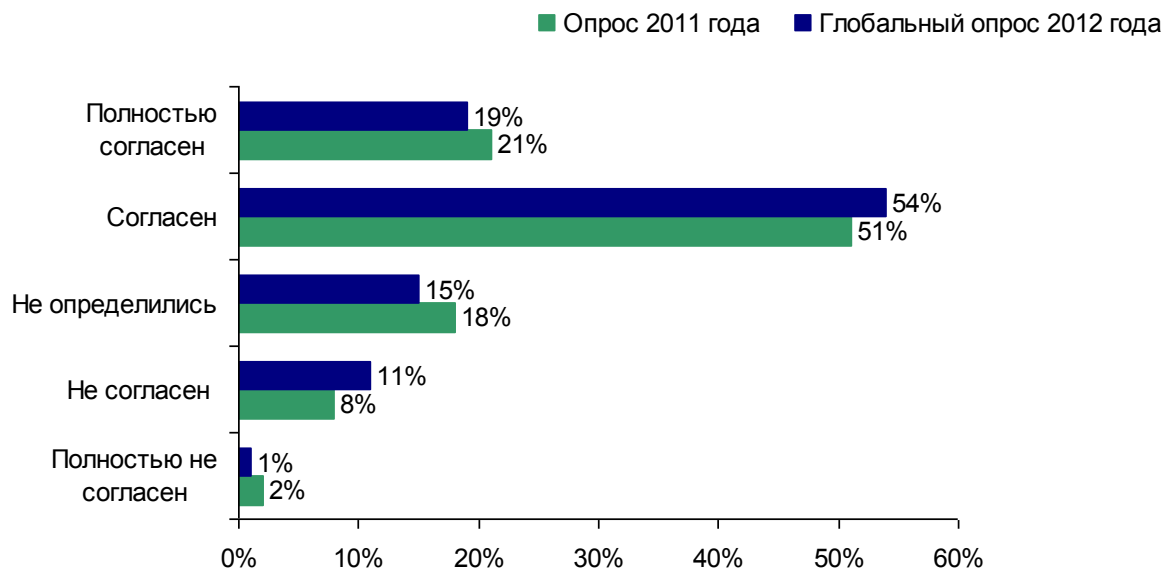
Ответы участников исследования заметно разнятся. В таких странах, как Австралия, Бельгия, Чили, Индия, Израиль, Мексика и ЮАР, значительное большинство опрошенных директоров согласились или безусловно согласились с тем, что потенциальная ответственность слишком высока. С другой стороны, большинство директоров из таких стран, как Франция и Швеция, с этим не согласились. Так же как и в прошлогоднем опросе, когда директорам задавался аналогичный вопрос, некоторые из них отметили, что возросшая ответственность может не только затруднить привлечение талантливых директоров, но и охладить пыл полемики на заседаниях совета.

### **3. КОНТРОЛЬ ЗА ПРИНЯТИЕМ РИСКОВ**

Если и существует какая-то тема, которая в нашем исследовании более других привлекла внимание директоров по всему миру, то это вопрос о том, каким образом множественные факторы причудливым образом совпали, чтобы пролить свет на контроль за принятием рисков со стороны директоров. Эти факторы могут отличаться от страны к стране, однако они включают регулирование или угрозу регулирования, внешний контроль, внутренние факторы, такие как давление менеджмента и стремление самих директоров к улучшению работы компании. Некоторым советам была предоставлена возможность самостоятельно решать, каким образом лучше обеспечить контроль за рисками; другие уделили этой теме столько времени, что ощущают некоторое пресыщение ею. Еще одна категория советов в своем стремлении проникнуть в суть вещей и принять участие в развитии событий перешла грань между осуществлением контроля и микро-менеджментом. Ниже приводится срез проблем и опасений, которые директора продолжают усматривать в данной области.

### **3.1 Роль совета директоров в определении политики управления рисками организации**

Высокий уровень неопределенности в глобальной экономике и отсутствие ясности относительно потенциального влияния этих условий на бизнес компаний усилили роль советов директоров в определении политики управления рисками. В настоящее время советы, пожалуй, активнее участвуют в этой деятельности, чем раньше: 73 % директоров указали, что принимают участие в разработке политики управления рисками. В то время как инвестиции в другие организационные функции в период экономического спада во многих странах снижаются или замораживаются, многие советы директоров продолжают вкладывать средства в управление рисками. Сегодня компании нанимают на работу специалистов по управлению рисками, включая главного директора по рискам, и расширяют деятельность в сфере внутреннего аудита. Тем не менее, для многих советов директоров открытым остается вопрос о том, как им следует участвовать в определении политики управления рисками и что означает проявлять активность в данной области на практике. Некоторые опрошенные директора указали, что участвуют в определении степени риска, на которую их компании готовы пойти. Другие играют более опосредованную роль и просто одобряют предложения менеджмента относительно уровней приемлемых рисков. На вопрос о том, как разграничивается ответственность между советом директоров и менеджментом в сфере управления рисками, 27 % респондентов ответили, что менеджмент представляет отчеты о рисках, в то время как совет директоров осуществляет контроль за ними.



**Рисунок 3. Роль советов директоров в управлении рисками.**

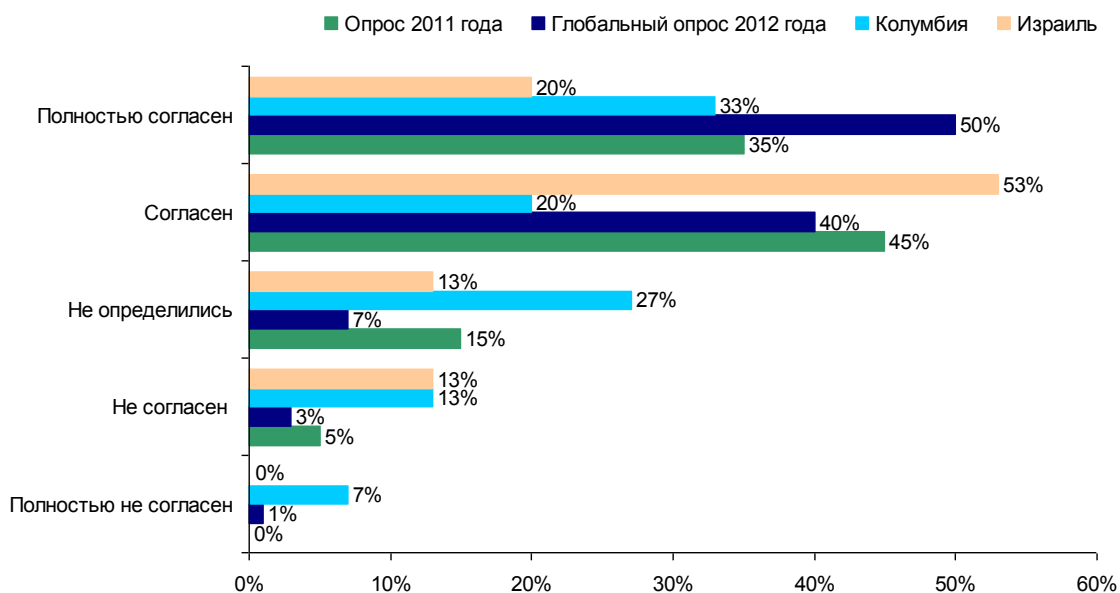
Вне зависимости от определения, «активное» участие представляется всеобщей амбициозной задачей советов директоров. Комитеты по аудиту уделяют пристальное внимание совершенствованию инфраструктуры управления рисками для обеспечения ее надежности. Члены советов директоров в разных странах единодушно заявили, что играют активную роль в данной сфере, причем в Австралии, Гонконге, Новой Зеландии, Ирландии, Швеции и США они продемонстрировали особенно высокий процент согласия с данным утверждением.

### **3.2 Роль совета директоров в формировании надлежащей атмосферы на самом высоком уровне организации**

Директора по всему миру по-прежнему убеждены в том, что в их обязанности входит формирование соответствующего этического климата в компании. Для многих директоров работа в совете означает исполнение обязанностей «куратора» как самой фирмы, так и ее этических норм. Более того, часто считается, что персонал компании



смотрит на совет директоров как на объект для подражания. С точки зрения готовности к определенным рискам, для многих программ управления рисками исключительно важно, чтобы верный тон был задан на самом высоком уровне организации. Для этого директора занимают подходящее положение, поскольку они определяют требования к менеджменту относительно достоверности финансовой отчетности, устанавливают и поддерживают допустимые отклонения в действиях исполнительного руководства в масштабах всего бизнеса. По сравнению с результатами прошлогоднего опроса, директора еще более убеждены в актуальности своей роли по формированию надлежащей атмосферы на самом высоком уровне в компании: 90 % опрошенных согласились или полностью согласились с этим утверждением по сравнению с 80 % в прошлом году. Вместе с тем, более 10 % директоров из Колумбии и Израиля выразили несогласие с данной позицией.



**Рисунок 4. Роль совета директоров в формировании благоприятной атмосферы в компании.**

### **3.3 Планирование советом директоров преемственности генерального директора**

Для многих компаний преемственность генерального директора представляет собой один из главных нефинансовых рисков, за минимизацию которого отвечает совет директоров. Действительно, ответственное и активное планирование преемственности генерального директора жизненно важно для будущего роста организации. Планирование преемственности – это часто нечто большее, чем поиск лидера для обеспечения постоянного успеха. Лидеров необходимо выявлять, развивать на протяжении определенного периода времени и готовить к выводу компании на следующий, более высокий уровень в условиях, когда действующий генеральный директор покидает организацию.

Результаты интервью с директорами необычны в том отношении, что демонстрируют существенное размежевание между теми, кто согласился или безусловно согласился (примерно 44 %), и теми, кто выразил несогласие или полное несогласие (порядка 33 %), с утверждением, что планирование преемственности генерального директора может успешно осуществляться советом. Этот результат соответствует показателям прошлогоднего опроса, когда было отмечено аналогичное расхождение во мнениях (в 2011 г. 46 % согласились или безусловно согласились, что в их организации существует эффективный план преемственности генерального директора и высшего руководства, а 31 % заявил о несогласии или полном несогласии). С другой стороны, некоторые страны, как представляется, в большей степени склоняются в какую-то одну сторону. Например, в Австралии 80 % директоров согласились или безусловно согласились, а в США и Индии соответственно 70 % и 67 % директоров выразили согласие с тем, что их совет директоров эффективно участвует в процессе обеспечения

преемственности. Напротив, заметное меньшинство директоров в Латинской Америке заявили о несогласии с данным утверждением. В этих странах – Мексике, Чили и Колумбии – существует много компаний, в которых определяющую роль в корпоративном руководстве играют семейные кланы, что осложняет процесс преемственности.

#### **4. СТРАТЕГИЯ И РОСТ**

Четвертая, заключительная тема данной главы посвящена тому, насколько совет директоров определяет стратегию и рост компании. Это широкая тема, охватывающая такие разнообразные вопросы, как вознаграждение исполнительного руководства, окружающая среда и устойчивое развитие, достижение баланса между ростом и инвестированием, а также обязанность совета директоров вносить свой вклад в выработку стратегии.

Кроме того, это тема, по которой существует не одна точка зрения. Что касается стратегии, то в британском Кодексе Кэдбери 1992 г. отмечалось, что председатель совета директоров должен быть «архитектором корпоративной стратегии». Однако в США и в других странах продолжаются дискуссии о том, насколько совет директоров обязан погружаться в разработку стратегии. В некоторых организациях генеральный директор настолько тесно связан с выработкой стратегии, что ситуация, когда совет директоров ставит под сомнение текущее направление развития компании, подрывает авторитет самого генерального директора. Именно такие различия поучительны при анализе подходов советов директоров разных стран мира к вопросам роста и стратегии.

##### **4.1 Контроль совета директоров за осуществлением стратегических планов**

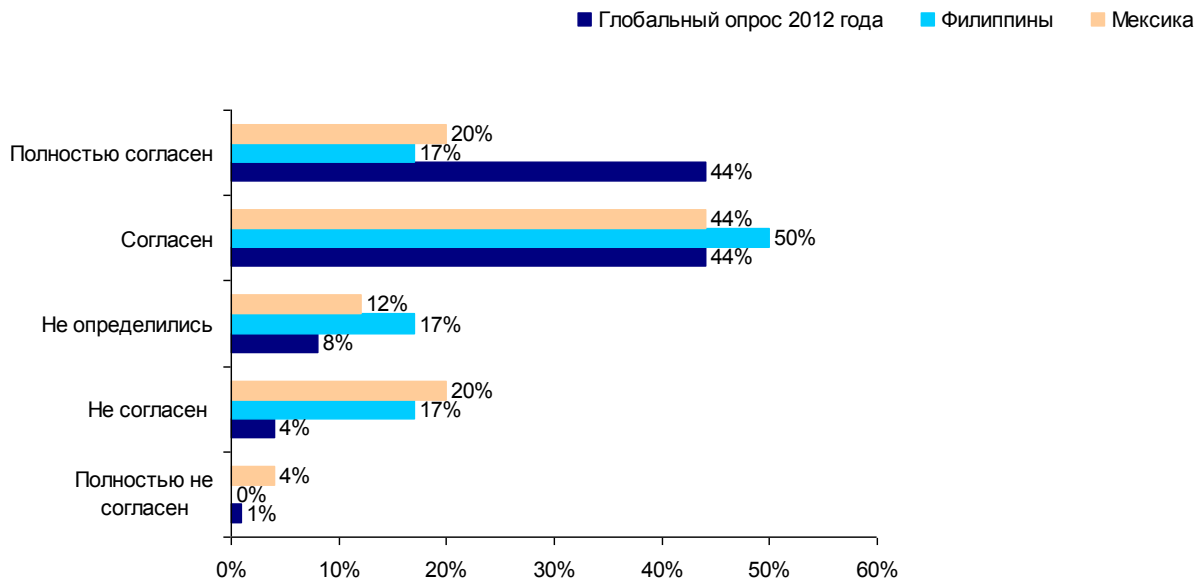
Как указывалось выше, разные советы директоров придерживаются различных представлений о том, должны ли они активно участвовать в разработке стратегических планов. Менеджмент и советы директоров некоторых компаний предпочитают, чтобы совет ограничивался ролью инстанции, утверждающей корпоративную стратегию, тогда как менеджмент других корпораций может искренне считать, что совет директоров, не участвующий в разработке стратегии, пренебрегает своими обязанностями. Независимо от того, насколько активно совет участвует в выработке стратегии, большинство опрошенных директоров полагает, что одна из ключевых обязанностей совета состоит в том, чтобы следить за осуществлением стратегических инициатив менеджмента. Это может касаться слияний и поглощений, выхода на новые рынки, разработки новой продукции или множества других тем, но во всех случаях инициативы совета соотносятся с предложенными менеджментом стратегическими планами.

Очень большая доля – 85 % – директоров, участвовавших в глобальном исследовании, выразили согласие или безусловное согласие с утверждением, что они контролируют подобные инициативы менеджмента, тогда как в нескольких странах, включая Мексику, Францию, Гонконг, Израиль и Бельгию, меньшинство директоров не согласилось с данной точкой зрения. В ответ на более глубокий вопрос: «Какие факторы в наибольшей степени важны для успешного осуществления компанией своей стратегии?» - отклики сосредоточились на трех основных требованиях: необходимость эффективных коммуникаций, качественное управление, периодическая отчетность и контроль за достигнутыми показателями.

## **4.2 Обсуждение советом директоров и менеджментом стратегического плана и стратегических задач организации**

В продолжение темы о важности коммуникации между советом директоров и менеджментом при обсуждении стратегии, многие опрошенные директора говорили о необходимости активно обсуждать с исполнительным руководством стратегические задачи. Несмотря на наличие расхождений относительно того, насколько глубоко совет директоров должен быть вовлечен в процесс (как отмечалось выше, некоторые советы являются архитекторами стратегии наряду с менеджментом, тогда как другие ограничивают свое участие одобрением стратегий, представленных менеджментом), большинство опрошенных членов советов директоров заявили об активном участии в обсуждениях.

В целом, более 88 % всех директоров согласились или полностью согласились с утверждением, что они участвуют в активном обсуждении стратегических планов и задач, что является одним из самых высоких показателей согласия в данном исследовании. Вместе с тем, директора из Филиппин и Мексики не столь единодушны: оцутимое меньшинство директоров все же предпочитает оставлять дискуссии относительно стратегии на усмотрение менеджмента. В этом смысле участие совета директоров в разработке стратегии проводит своего рода разделительную линию между странами в плане контроля эффективности.



**Рисунок 5. Взаимодействие совета директоров и менеджмента при выработке стратегии компании.**

#### **4.3 Усложнение системы вознаграждения исполнительного руководства**

Для многих советов директоров стратегия и рост тесно связаны с поощрениями, которые включены в программы вознаграждения руководства компаний. Во многих странах стремление увязать оплату с достигнутыми показателями и сделать это с учетом долгосрочной и краткосрочной перспективы, а также финансовых и нефинансовых показателей таит в себе опасность того, что планы и политики вознаграждения могут оказаться слишком сложными для понимания. Сегодня программы оплаты труда менеджмента могут включать краткосрочное и долгосрочное стимулирование, опционы на акции, семейные акции, право переоценки акций – и это всего лишь несколько примеров. Более того, каждая программа может иметь собственные критерии и показатели эффективности. Директора принимают это во внимание и 49 % опрошенных согласились

или безусловно согласились с тем, что системы вознаграждения в действительности слишком сложные.

В некоторых странах, в частности, США и таких государствах континентальной Европы, как Франция, Германия и Бельгия, где акционеры начали голосовать при определении политики оплаты труда руководства компаний (так называемое право голоса по вопросам вознаграждения), директора в наибольшей степени ощущают, что эти программы стали чересчур сложными. Директора в других странах, таких как Чили, Израиль и Чехия, не согласны с данным утверждением; во многом это вытекает из того обстоятельства, что вознаграждение топ-менеджеров в этих государствах по большей части осуществляется в простой форме зарплаты и премиальных. Следует также отметить, что гораздо больше директоров выразили согласие с утверждением о сложности схем вознаграждения, чем в исследовании 2012 г., когда на вопрос «становятся ли системы оплаты труда слишком сложными для детального понимания директорами и членами совета» утвердительно ответили только 26 % опрошенных.

#### **4.4 Рассмотрение советом директоров долгосрочных показателей эффективности в рамках политики вознаграждения исполнительного руководства**

Если мировой финансовый кризис и повлек за собой изменение общепринятых представлений, то это прежде всего касается опасности чрезмерного увлечения краткосрочными показателями при поощрении топ-менеджеров. Согласно данной точке зрения, бонусы, выплачиваемые по итогам квартала или года, в особенности, если они основываются на небольшой горстке данных по валовой выручке, могут приводить к усилению волатильности или, по крайней мере, могут быть признаны непоследовательными.

Вся группа опрошенных директоров выразила согласие с данной этой зрения: почти 70 % согласились или безусловно согласились с утверждением, что учитывают долгосрочные показатели в политике вознаграждения. Этот результат, как представляется, согласуется с приведенными выше данными о том, как директора учитывают нефинансовые показатели при оценке эффективности компании. Однако это мнение не является всеобщим: ошутимое меньшинство директоров из самых разных регионов – Колумбии, Ирландии и Филиппин – выразили сомнение в необходимости акцента на долгосрочных показателях. Разумеется, эти вопросы бывает трудно отделить от долгосрочных или краткосрочных предпочтений акционеров, многие из которых теперь голосуют по вопросам политики вознаграждений.

#### **4.5 Участие совета директоров в обеспечении устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности**

В то время как большинство опрошенных директоров (68 %) отметили, что вопросы устойчивого развития становятся все более важными для советов, многие респонденты в этом все же не уверены. Например, 50 % директоров из США заявили, что не могут ни подтвердить, ни опровергнуть утверждение о растущей важности данных вопросов. Более того, по результатам прошлогоднего опроса Deloitte, только 1 % от общего числа директоров указал на обеспечение устойчивого развития как на один из трех ключевых вопросов повестки дня совета на ближайшие год – два. В этом году количество таких респондентов возросло, но всего лишь до 2 %.

Разумеется, подобным образом ситуация складывается далеко не везде. Согласно опросу этого года, 100 % или почти 100 % директоров из Филиппин, Индии, Франции и Финляндии заявили, что устойчивое развитие может стать определяющим вопросом для



совета директоров. При растущем давлении в плане обеспечения устойчивого развития со стороны инвесторов и стейкхолдеров, посредством, например, Глобальной инициативы по отчетности и Принципов ответственного инвестирования ООН, растущее число советов директоров может столкнуться с необходимостью уделять больше времени анализу более широкого воздействия их бизнеса на общественные процессы.

## 5. ВОПРОСЫ ПОВЕСТКИ ДНЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В рамках изучения повестки дня советов директоров, респондентов просили назвать три главных вопроса, рассматриваемых за последние 12 месяцев, а также вопросы, которые, по их мнению, будут тремя наиболее важными в ближайшие год-два.

За минувший год, директора, участвовавшие в глобальном исследовании, в числе трех ключевых вопросов назвали мировой финансовый кризис, стратегию и регулирование/ управление / обеспечение нормативно-правового соответствия (что, пожалуй, отражало остаточное влияние финансового кризиса на балансы компаний), а также резкое усиление регулирования и внешнего надзора - одной из основных тем данной главы. Пожалуй, наибольшее удивление вызывает относительно незначительное количество директоров, указавших в качестве ключевых вопросов биржевую стоимость акций компании или взаимодействие с инвесторами (4 %), глобализацию (1 %), конкуренцию (2 %), а также тот факт, что никто не упомянул две темы: инновации и многообразие состава советов (ноль процентов по обеим).

**Таблица 1. Повестка дня советов директоров за последний год.**

	Глобальный
--	------------

	опрос 2012 года
Глобальный финансовый кризис и восстановление	43%
Регулирование, управление и соответствие стандартам	41%
Стратегия	34%
Финансовый менеджмент	29%
Риск-менеджмент	17%
Производительность	15%
Вознаграждение топ-менеджмента	10%
Воздействие внешних факторов	9%
Рост	8%
Преемственность в управлении	8%
Привлечение талантливых менеджеров	7%
Слияния и поглощения	6%
Эффективность совета директоров	6%
Планирование преемственности совета директоров	5%
Политическая неопределенность/Социальные вопросы	5%
Организационная структура	5%
Биржевая стоимость акций/взаимодействие с инвесторами	4%
Суверенный риск	3%
Информационные технологии	3%
Отчетность	3%
Оперативное управление/Инфраструктура	3%
Взаимоотношения с заинтересованными сторонами	2%
Устойчивость	2%
Конкуренция	2%
Глобализация	1%
Окружающая среда, здоровье, безопасность	1%

Разнообразие состава совета директоров	0%
Сырье/Энергетика	0%
Инновации	0%

Когда речь шла о будущем, те же три вопроса назывались директорами как основные проблемы, с которыми им предстоит иметь дело в ближайшие год-два. Различия в списке приоритетов появляются ниже: вопросы роста (20 %) более чем в два раза значимее для будущего, чем в прошлом. Это относится к таким темам, как привлечение талантливых менеджеров (13 % в ближайшие один – два года против всего лишь 7 % за последние 12 месяцев) и политическая неопределенность (9 % по сравнению с 5 %). Когда директорам был задан вопрос о будущем, на долю инноваций и достижения многообразия советов директоров пришлось соответственно 5 % и 2 % от полученных ответов.

**Таблица 2. Повестка дня советов директоров на ближайшие один - два года.**

	Глобальный опрос 2012 года
Стратегия	38%
Глобальный финансовый кризис и восстановление	37%
Регулирование, управление и соответствие стандартам	31%
Финансовый менеджмент	28%
Рост	20%
Производительность	15%
Привлечение талантливых менеджеров	13%
Риск-менеджмент	11%
Политическая неопределенность/Социальные вопросы	9%

Преемственность в управлении	9%
Оперативное управление	7%
Слияния и поглощения	7%
Эффективность совета директоров	6%
Организационная структура	5%
Вознаграждения топ-менеджмента	5%
Инновации	5%
Взаимоотношения с заинтересованными сторонами	5%
Информационные технологии	4%
Глобализация	4%
Устойчивость	3%
Планирование преемственности совета директоров	3%
Конкуренция	2%
Биржевая стоимость акций/взаимодействие с инвесторами	2%
Разнообразие состава совета директоров	2%
Сырье/Энергетика	2%
Суверенный риск	1%