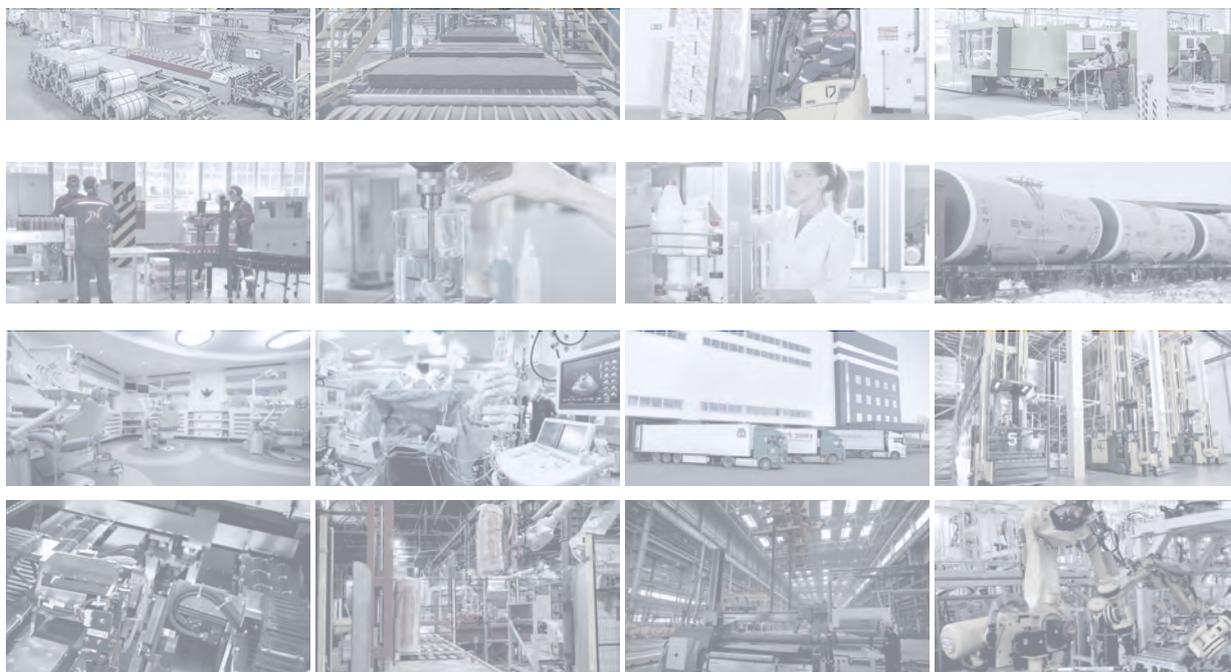


ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СРЕДНИХ РОССИЙСКИХ НЕПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР



ПРИ УЧАСТИИ



“

«Изучать корпоративное управление проще и удобнее в крупных акционерных обществах: они давно внедряют у себя лучшие практики корпоративного управления, привыкли к открытости и прозрачности. Гораздо реже исследователи обращают свои взгляды к среднему бизнесу, который традиционно считается и более закрытым. Тем интереснее нам было принять участие в совместном проекте с Российским институтом директоров и «Деловой Россией».

И результаты исследования оказались весьма любопытны: видно, что средние компании имеют большой потенциал для развития корпоративного управления. Даже если сегодня многие из них рассматривают корпоративное управление не системно, а с узко прагматических позиций: мол, вот эти элементы нам пригодятся, а вот эти пока отложим в сторонку».

Александр Аузан,

декан экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, доктор экономических наук, профессор, член совета директоров Российской венчурной компании, «ВЭБ-Инновации», ПАО «Северсталь», ПАО «Ростелеком»

«Приветствую выход очередного исследования по теме корпоративного управления, внимание к этой теме всегда вселяет надежду на лучшее будущее. Эта работа демонстрирует возросший интерес к корпоративному управлению у собственников непубличных компаний, для которых формирование совета директоров и комитетов – добровольное решение, которое они принимают под влиянием ряда позитивных стимулов.

Это и ожидаемое желание привлечь дополнительную экспертизу разного рода для управления компанией, желание получить независимый взгляд (Second Opinion) на стратегические и тактические аспекты развития организации. Это и вопросы репутации и раскрытия информации, которые, в том числе, влияют на привлекательность компании для инвесторов и для кредиторов. Приятной неожиданностью стал факт роста желания собственников выходить на биржу и становиться публично торгуемой компанией».

Андрей Шаронов,

президент Московской школы управления СКОЛКОВО, независимый председатель совета директоров УК «НефтеТрансСервис» и АО «Медицина», член совета директоров ПАО «Совкомфлот», ПАО «ФосАгро», Группы «En+ Group»

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Настоящее исследование посвящено анализу практики корпоративного управления, сложившейся в средних непубличных компаниях по итогам 2019 года. Исследование проводилось в форме опроса методом анкетирования.

Данное исследование выполнено совместно Российским институтом директоров, Общероссийской общественной организацией «Деловая Россия» и Экономическим факультетом МГУ им. М.В.Ломоносова при поддержке ПАО «Сбербанк» и при участии Фонда развития промышленности.

К участию в исследовании были приглашены собственники более 100 российских компаний, представляющих самый широкий отраслевой срез. Непосредственно в исследовании приняли участие собственники 33 компаний с годовой выручкой от 500 млн до 50 млрд руб. Диапазон исследуемых компаний по выручке существенно шире закрепленного в российском законодательстве понятия «средний бизнес» (от 800 млн до 2 млрд руб.) и соответствует принятой в международной классификации широкой трактовке компаний со средним объёмом бизнеса (оборот бизнеса от \$10 млн до \$1 млрд).

Данное исследование является вторым по счёту исследованием Российского института директоров в этой области. Первое исследование проводилось в 2015 году совместно с Московской школой управления СКОЛКОВО, и в рамках него были получены анкеты от 30 респондентов.

ПО ИТОГАМ ИССЛЕДОВАНИЯ БЫЛИ СДЕЛАНЫ ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ:

1 79% опрошенных компаний имеют совет директоров. По сравнению с исследованием 2015 года доля компаний, в которых совет либо не создан, либо существует «квази» совет ¹, сократилась с 43% до 33%. 74% респондентов назвали в качестве причины создания совета директоров желание собственников передать операционное управление команде профессиональных менеджеров. По 32% респондентов отметили в качестве причин требование законодательства, возможность для привлечения внешней независимой экспертизы на постоянной основе и доступ к контактам членов совета директоров. Отмечается и стремление предпринимателей к выходу на биржевой рынок – 16% заявили о подготовке к IPO по сравнению с 3% в 2015 году.

2 Исследование показывает, что советы директоров средних российских непубличных компаний достаточно компактны. Чаще всего совет директоров включает 5-7 человек (63%). По сравнению с результатами предыдущего исследования доля компаний, в которых совет директоров включает 8-10 членов, увеличилась с 7% до 16%. Увеличение числа членов совета директоров, как правило, связано с увеличением масштабов бизнеса и числа собственников. Пост председателя совета директоров обычно занимает основной собственник (47%) или другой, неконтролирующий, собственник (32%).

¹ «Квази» совет директоров – коллегиальный орган управления, созданный контролирующим акционером без закрепления его функций в уставе

3 Практика привлечения независимых директоров стала более распространённой в средних компаниях – в 2019 году независимые директора избраны в советы директоров 53% компаний по сравнению с 20% компаний в 2015 году. В 16% советов директоров независимые директора избраны председателями. При выборе независимого директора для собственников важными характеристиками являются наличие у него отраслевого опыта (79%), опыта в области стратегического планирования (71%), управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита (46%). Независимый директор воспринимается как источник объективного мнения по стратегическим вопросам развития компании (83%) и источник дополнительной экспертизы для собственника (67%).

4 Внедрение других элементов корпоративного управления носит в средних непубличных компаниях избирательный характер и основано на понимании собственником целесообразности их применения. Основные элементы корпоративного управления в практике компаний: стратегическое планирование (71%), системы мотивации менеджмента с использованием KPI (71%) и внутренний контроль (67%). В то же время формализация процедур (закрепление в уставных и иных документах) не всегда требуется компаниям, что подтверждается существованием «квази» советов директоров.

5 По мнению респондентов, в ближайшие 2-3 года в развитии системы корпоративного управления будет сохраняться фокус на использовании следующих её элементов: стратегическое планирование (58%), мотивация менеджмента с использованием KPI (54%), внутренний контроль (54%), управление рисками (46%). Выбирая между оценкой системы корпоративного управления и оценкой совета директоров, приоритетным направлением респонденты считают оценку системы корпоративного управления.

1

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ СРЕДНИХ НЕПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ

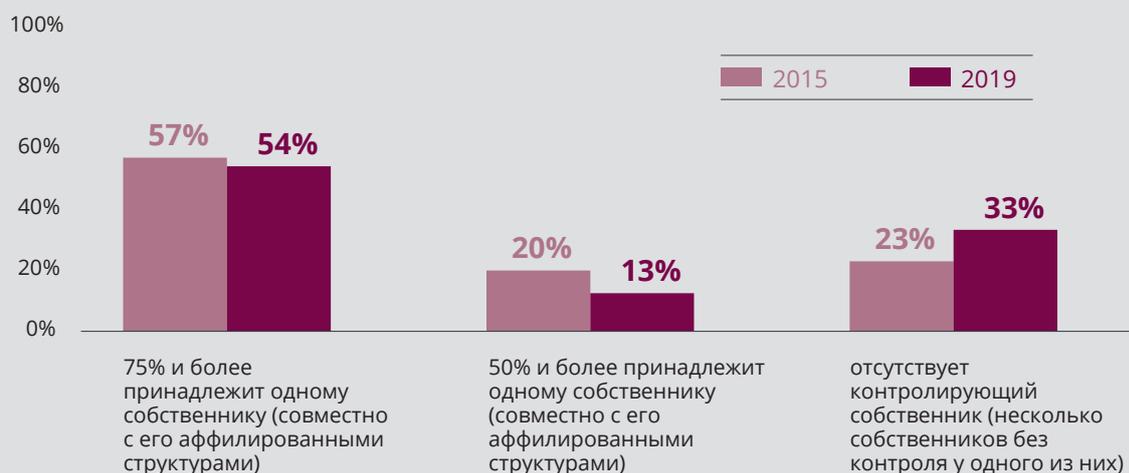
Структура собственности по сравнению с исследованием 2015 года существенно не изменилась. Большинство опрошенных компаний принадлежат своим основателям ².

Доля компаний, в которых более 75% акций/долей компании принадлежит одному собственнику (совместно с его аффилированными структурами), уменьшилась на 3 процентных пункта (далее – п.п.) и составила 54%. Доля компаний, в которых собственнику принадлежит от 50 до 75% акций/долей компании, уменьшилась на 7 п.п. и составила 13%.

Треть опрошенных компаний не имеют контролирующего собственника, таким образом, их доля в исследовании выросла на 10 п.п. относительно 2015 года. Тенденция к снижению концентрации собственности является стимулом для развития системы корпоративного управления и усиления роли совета директоров.

ДИАГРАММА 1

СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ КОМПАНИИ



² К исследованию не приглашались средние компании, ставшие публичными или дочерними подразделениями крупных холдингов

2

АНАЛИЗ СТАТУСА И СОСТАВА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

СТЕПЕНЬ ФОРМАЛИЗАЦИИ СТАТУСА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

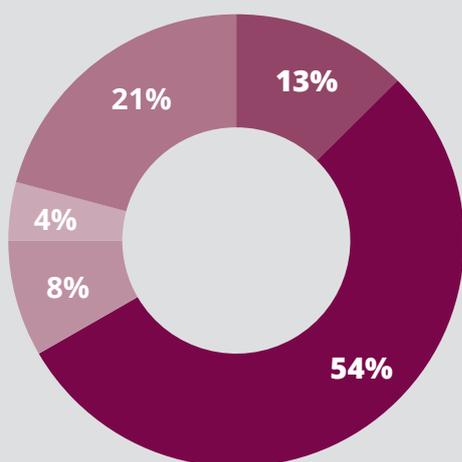
79% опрошенных компаний имеют совет директоров (см. Диаграмму 2). Для 13% компаний наличие совета директоров является обязательным в соответствии с требованием законодательства. 54% компаний добровольно сформировали совет директоров и регламентировали его деятельность в уставе.

В ряде компаний (12%) совет директоров работает без институционального оформления, т.е. без закрепления в учредительных документах. Эту форму можно назвать переходной или «квази» советом директоров.

По сравнению с исследованием 2015 года доля компаний, в которых совет либо не создан, либо существует «квази» совет, сократилась с 43% до 33%.

ДИАГРАММА 2

СТЕПЕНЬ ФОРМАЛИЗАЦИИ СТАТУСА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



13 существует как формальный орган управления в соответствии с требованием законодательства

54 существует как реальный орган управления с юридическим закреплением в уставе

8 существует как реальная управленческая структура, но без юридического закрепления в уставе

4 существует в формате экспертно-консультационного совета (без закрепления)

21 совет директоров не создан

«КВАЗИ»
СОВЕТЫ
ДИРЕКТОРОВ

21% компаний не имеют совета директоров, но 20% из них планируют создать совет директоров в ближайшие 1-2 года (см. Диаграмму 3).

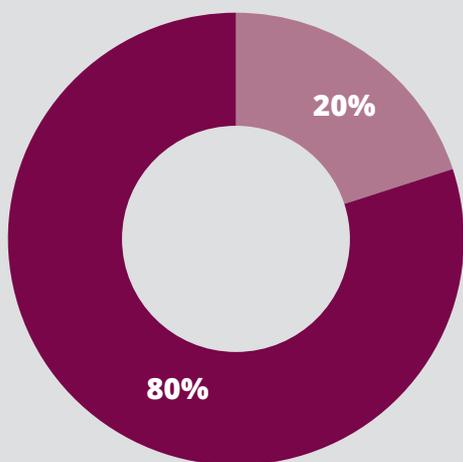


ДИАГРАММА 3
ПЛАНЫ КОМПАНИЙ
ПО СОЗДАНИЮ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ

■ в ближайшие 1-2 года
■ не планируем

ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Из числа компаний, имеющих совет директоров, в 74% компаний совет директоров существует более 5 лет, в 16% компаний совет директоров работает более 3 лет, и 10% компаний сформировали совет директоров в 2019 году.

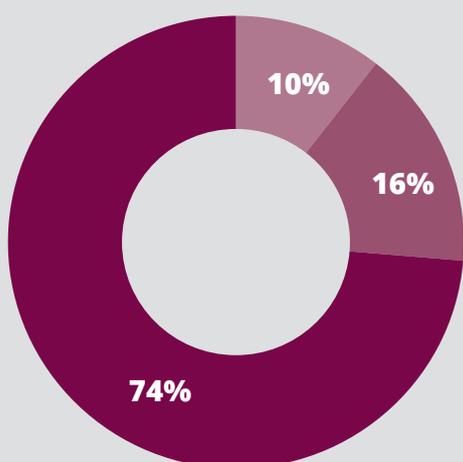


ДИАГРАММА 4
ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

■ менее года
■ от 3 до 5 лет
■ более 5 лет

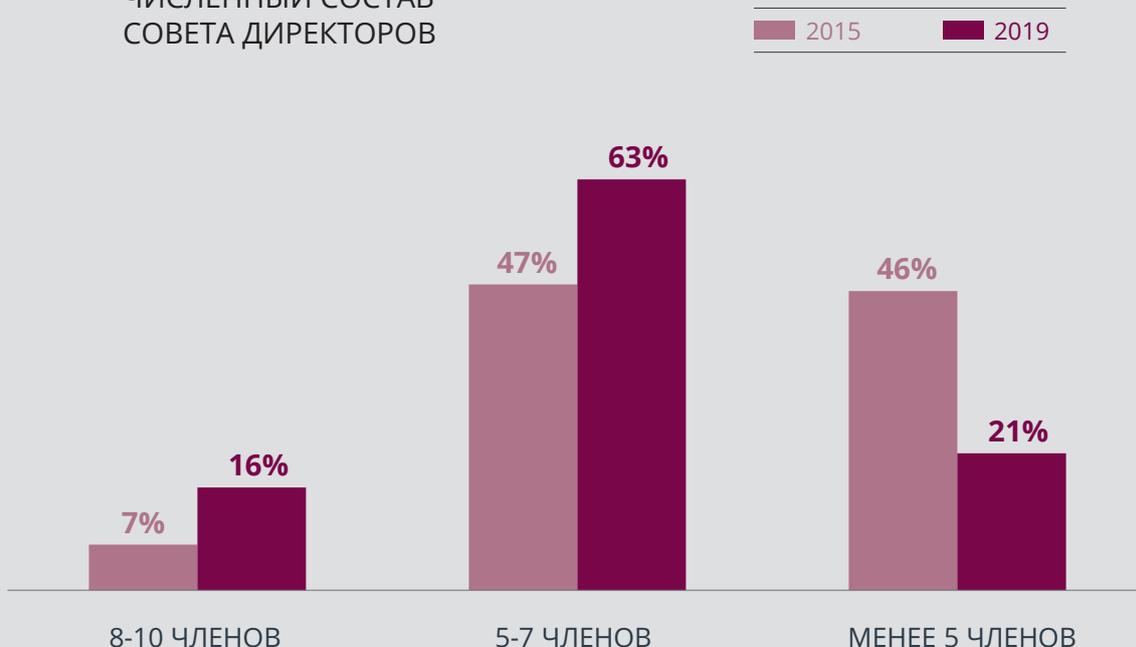
ЧИСЛЕННЫЙ СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Исследование показывает, что советы директоров средних российских непубличных компаний достаточно компактны (см. Диаграмму 5). В большинстве компаний совет директоров включает 5-7 человек (63%).

«Квази» советы директоров, как правило, имеют менее 5 членов. Вслед за сокращением числа «квази» советов уменьшилась и доля столь малочисленных советов – с 46% в 2015 году до 21% в 2019 году.

Увеличение числа членов совета директоров, как правило, связано с увеличением масштабов бизнеса и числа собственников. По сравнению с результатами предыдущего исследования доля компаний, в которых совет директоров включает 8-10 членов, увеличилась с 7% до 16%. Этот показатель коррелирует с увеличением числа компаний, в которых отсутствует контролирующий собственник (см. Диаграмму 1).

ДИАГРАММА 5
ЧИСЛЕННЫЙ СОСТАВ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



ПРИЧИНЫ СОЗДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



В отличие от анкеты 2015 года в новом исследовании респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа, поэтому сумма значений составляет более 100% (см. Диаграмму 6). 74% респондентов назвали в качестве причины создания совета директоров желание собственников передать операционное управление команде профессиональных управленцев при сохранении стратегического контроля. В 2015 году этот фактор в качестве приоритета указывали 43% респондентов.

По 32% респондентов отметили в качестве причин требование законодательства, возможности для привлечения внешней независимой экспертизы на постоянной основе и доступ к контактам членов совета директоров.

Отмечается и стремление предпринимателей к выходу на биржевой рынок – 16% заявили о подготовке к IPO по сравнению с 3% в 2015 году. 11% респондентов отметили в качестве причины запуск другого проекта (нового бизнеса), хотя в 2015 году этот фактор указывали 23% респондентов.

В дополнение к указанным в анкете вариантам 16% респондентов отметили иные причины: желание мажоритарного акционера, который также является генеральным директором, многопрофильный характер деятельности компании, а также условия инвестиционного соглашения учредителей.

Следует отметить, что в исследовании по итогам 2019 года впервые был включён пункт о наследовании бизнеса, поскольку в ближайшие годы на смену основателям компаний будет приходиться второе поколение собственников³. Однако пока в российских средних компаниях реализуемые основателями планы преемственности не включают в себя формирование советов директоров – ни один из респондентов не указал в качестве причины создания совета подготовку к передаче бизнеса наследникам.

³ Исследование «Второе поколение российских владельцев капитала» (2018, МШУ Сколково).

ДИАГРАММА 6

ПРИЧИНЫ СОЗДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ (вопрос с множественным выбором)

2015 2019



СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В этом вопросе респонденты указывали несколько категорий лиц, избранных в состав совета, поэтому сумма значений составляет более 100%. Сами собственники присутствуют в советах директоров 42% компаний (см. Диаграмму 7). Это на 19 п.п. больше значения 2015 года. Также собственники активнее используют своих представителей в советах – 47% в 2019 году против 37% в 2015 году.

Генеральные директора входят в советы директоров 74% компаний, что на 24 п.п. больше значения 2015 года. Иные топ-менеджеры присутствуют в советах директоров 37% компаний – это на 3 п.п. ниже значения 2015 года.

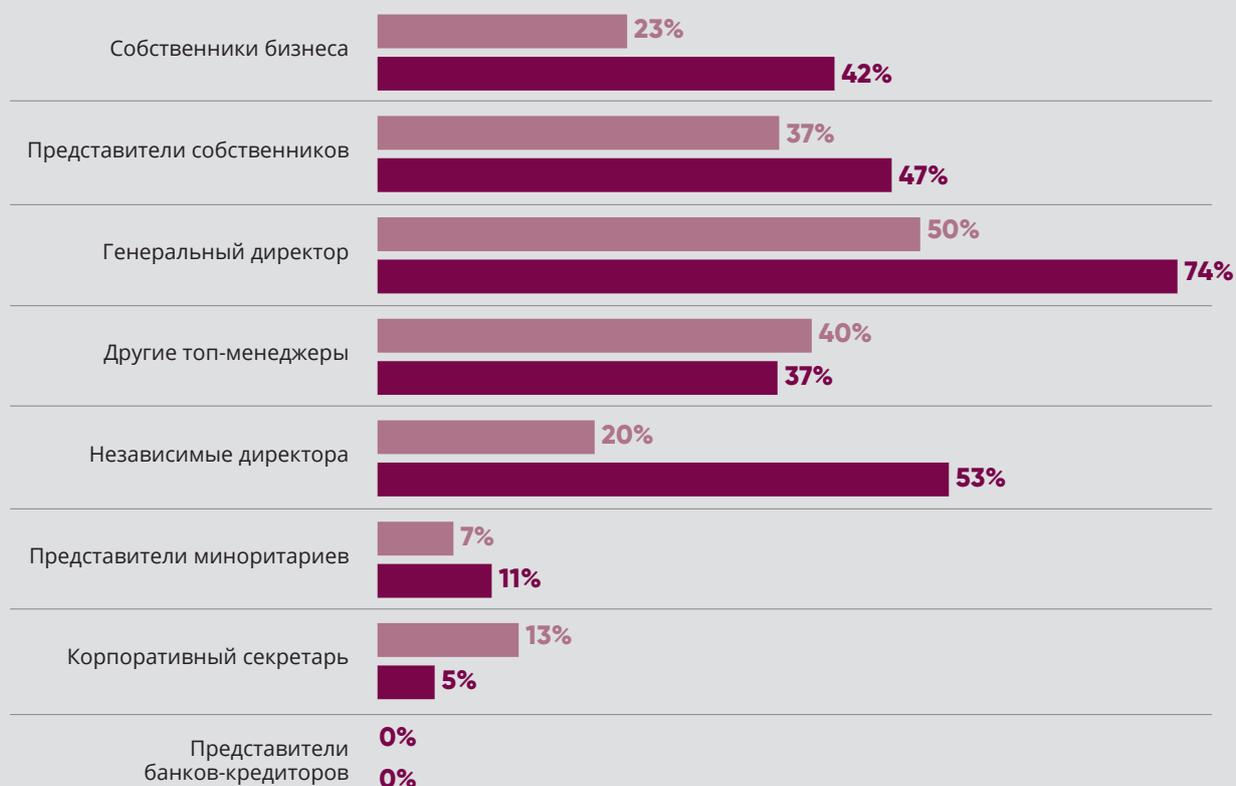
Значительно выросло число независимых директоров по сравнению с данными 2015 года. Если в 2015 году лишь 20% компаний приглашали независимых директоров, то в 2019 году 53% респондентов сообщили о наличии независимых членов совета директоров.

Число корпоративных секретарей в советах директоров сократилось – с 13% в 2015 году до 5% в 2019 году. Банки-кредиторы не вводят своих представителей в средние компании.

ДИАГРАММА 7

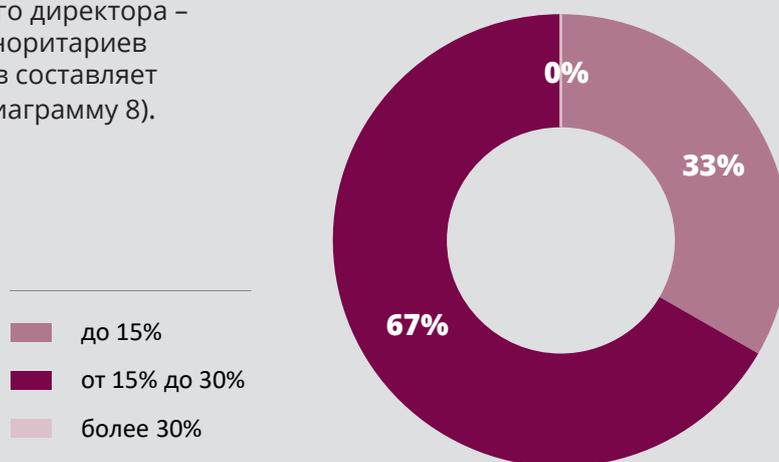
СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
(вопрос с множественным выбором)

2015 2019



Миноритарные акционеры представлены в советах небольшого числа компаний (11%), но их представительство не ограничивается приглашением одного директора – в основном доля миноритариев в советах директоров составляет от 15% до 30% (см. Диаграмму 8).

ДИАГРАММА 8
ДОЛЯ МИНОРИТАРНЫХ АКЦИОНЕРОВ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ



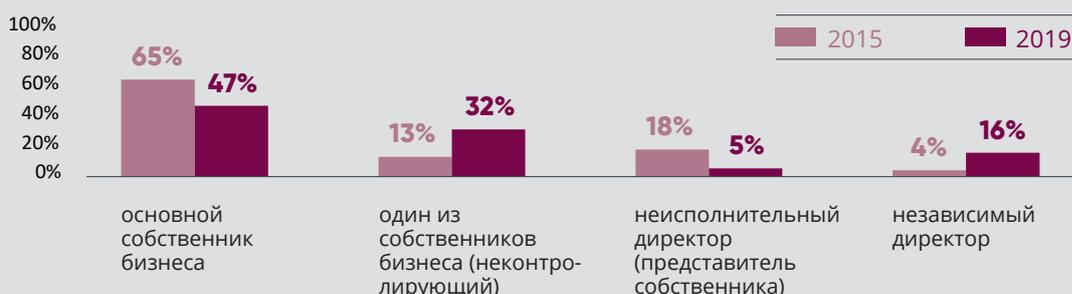
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ

В большинстве компаний-респондентов пост председателя совета директоров занимает основной собственник (47%) или другой, неконтролирующий, собственник (32%) (см. Диаграмму 9). По сравнению с исследованием 2015 года в этой группе произошло знаковое для становления корпоративного управления перераспределение – доля основных собственников снизилась на 18 п.п., доля неконтролирующих собственников увеличилась на 19 п.п.

Таким образом, позицию председателя совета директоров собственники бизнеса, как правило, оставляют за собой, не допуская посторонних лиц к руководству деятельностью совета директоров.

Число советов, которые возглавляет представитель собственника, уменьшилось по сравнению с 2015 годом с 18% до 5%. Число независимых председателей совета директоров увеличилось вслед за ростом доли независимых директоров в советах – с 4% в 2015 году до 16% в 2019 году.

ДИАГРАММА 9
СТАТУС ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ



КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В 53% компаний, имеющих советы директоров, созданы комитеты (см. Диаграмму 10). По сравнению с 2015 годом доля таких компаний увеличилась на 10 п.п. Как правило, комитеты создаются в компаниях, имеющих формализованный совет директоров.

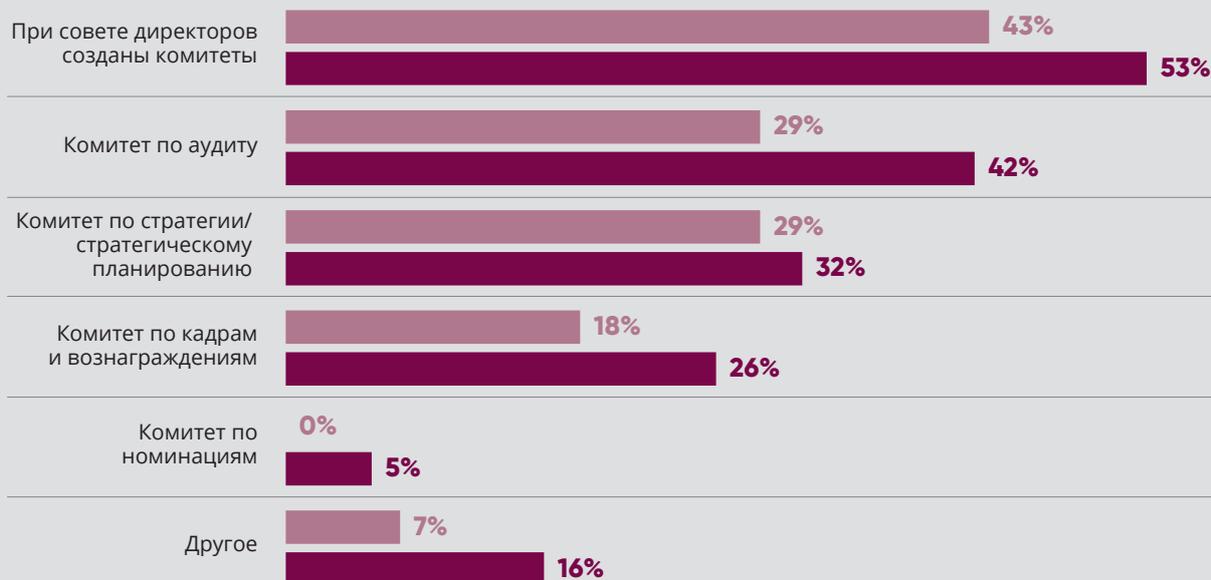
Комитеты по аудиту являются наиболее распространёнными. По сравнению с исследованием 2015 года доля советов директоров, при которых создан комитет по аудиту, выросла с 29% до 42%. Доля советов директоров, при которых образованы комитеты по стратегии/стратегическому планированию, увеличилась на 3 п.п. до 32%. Доля советов директоров, при которых создан комитет по кадрам и вознаграждениям, увеличилась на 8 п.п. до 26%. Комитет по номинациям в 2019 году был создан в 5% советов директоров, что стало новым трендом, поскольку в 2015 году такие комитеты отсутствовали.

В 16% компаний, имеющих совет директоров, есть и другие комитеты, такие как: комитет по назначениям, компенсациям и развитию персонала, комитет по рискам, комитет по охране труда, промышленной безопасности, экологии и социальной ответственности.

ДИАГРАММА 10

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ (вопрос с множественным выбором)

2015 2019



“

«Из своей личной практики работы независимым директором в частных компаниях хотел добавить ряд наблюдений и соображений:

- При создании совета директоров требуется определенное время на его «вработывание», достижение зрелости. В мировой практике оперируют обычно сроками от 2 до 3 лет. Я бы назвал словом «квази» именно незрелый совет, не имеющий сложившихся корпоративных практик, правил, традиций.
- При определении Mission, Vision и Strategy советы в своей работе часто увлекаются классическими инструментами, носящими общий, теоретический характер. Мой опыт говорит о необходимости внимания к прикладным функциональным стратегиям, являющимся важной составной частью общей стратегии - IT strategy, HR strategy, Sales & marketing, Supply chain и т.д. Для частных компаний важно создавать реальное управление, а не просто бездумно копировать «как у больших».
- Большое внимание, судя по исследованию, собственники уделяют комитетам по аудиту и стратегии, и меньше внимания - очень важному комитету по назначениям и вознаграждениям. Для среднего бизнеса формирование профессиональной и мотивированной команды, позволяющей реализовать стратегию и видение компании, является критически важным, часто вопросом жизни и смерти компании.
- Корпоративные кодексы зрелых в этом отношении стран все как один рекомендуют, чтобы председателем совета директоров был независимый директор. В российских реалиях это часто игнорируется, поскольку собственник (особенно, если он единственный) желает присутствовать на всех трех этапах корпоративного управления. Он и собрание акционеров, и председатель совета директоров, и де-факто CEO компании. Для частной компании, на мой взгляд, подобная конструкция полностью обесмысливает совет директоров и никаким образом не соответствует мировым практикам».

*Евгений Бутман,
независимый директор, предприниматель,
партнер Future Corp., основатель Группы компаний
Ideas4retail (бренды Hamleys, Imaginarium, Cook House),
создатель сети re:Store, автор бизнес-бестселлера
«Ритейл от первого лица. Как я строил бизнес Apple в России»*

3

НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

КОМПЕТЕНЦИИ НЕЗАВИСИМОГО ДИРЕКТОРА

В анкете исследования респонденты могли указать 3 ключевые компетенции директоров, поэтому на Диаграмме 11 сумма значений превышает 100%. Наиболее важными компетенциями независимых директоров (пять первых мест в рейтинге) являются: отраслевой опыт, опыт стратегического планирования, знания и опыт в области управления рисками, внутреннего контроля и аудита, знания и опыт в области корпоративного управления и организации работы совета директоров, а также знания и опыт в области финансов и аудита. К наименее значимым компетенциям (последние два места) были отнесены опыт работы в международных компаниях и опыт антикризисного управления (по 4%). В числе дополнительных характеристик респонденты указали эмоциональный интеллект.



ДИАГРАММА 11

ТРЕБОВАНИЯ К КОМПЕТЕНЦИЯМ
НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ
(вопрос с множественным выбором)

В Таблице 1 приведено сравнение результатов исследования в 2015 и 2019 годах. Приоритетные требования к директорам со стороны компаний не изменились – первые 4 позиции остались неизменными.

По сравнению с исследованием 2015 года выросло значение знаний и опыта в области новых технологий и в области маркетинга, а потребность в специалистах в области финансов и аудита, антикризисного управления, а также специалистов, имеющих опыт работы в международных компаниях, снизилась.

ТАБЛИЦА 1
РАНЖИРОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
ДИРЕКТОРОВ ПО ПОПУЛЯРНОСТИ В 2015 И 2019 ГОДАХ

	2015	2019	
Отраслевые знания и опыт	1	1	ПРИОРИТЕТЫ НЕ ИЗМЕНИЛИСЬ
Опыт стратегического планирования	2	2	
Знание и опыт в области управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита	3	3	
Знание и опыт в области корпоративного управления, организации работы совета директоров	4	4	
Знание и опыт в области управления персоналом	6	7	
Знание и опыт в области новых технологий	10	5	ПРИОРИТЕТЫ СУЩЕСТВЕННО ИЗМЕНИЛИСЬ
Знание и опыт в области маркетинга	9	6	
Знание и опыт в области финансов и аудита	5	8	
Опыт работы в международных компаниях	7	10	
Опыт антикризисного управления	8	11	
Другое	–	9	

РОЛЬ НЕЗАВИСИМОГО ДИРЕКТОРА

Вопрос о восприятии собственниками роли независимого директора в компании допускал выбор нескольких вариантов, поэтому на Диаграмме 12 сумма значений превышает 100%. Как и в исследовании 2015 года, подавляющее большинство респондентов указали, что независимый директор является источником объективного мнения по стратегическим вопросам развития компании (90% в 2015 году и 83% в 2019 году).

В анкете 2019 года мы ввели новую характеристику – «источник дополнительной экспертизы по ключевым вопросам деятельности компании для собственника». Этот вариант выбрали 67% респондентов. Также респонденты отмечают, что независимый директор осуществляет мониторинг деятельности менеджмента (38%) и может выступать в качестве квалифицированного консультанта для топ-менеджмента (38%). Заметно увеличилось число компаний, в которых независимые директора представляют интересы миноритарных акционеров (на 14 п.п. до 17%) и призваны повысить доверие к компании (на 11 п.п. до 38%).

Минимальное число респондентов считают, что роль независимого директора заключается в контроле достоверности финансовой отчетности (13%) и в разрешении корпоративных конфликтов (13%).

ДИАГРАММА 12

РОЛЬ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ (вопрос с множественным выбором)

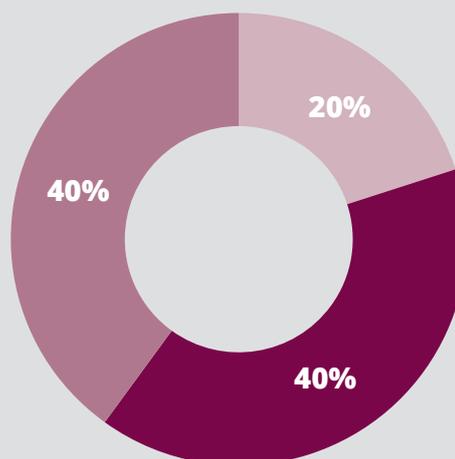
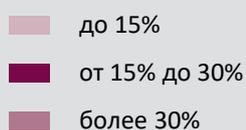


ЧИСЛО НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ В КОМПАНИЯХ

На Диаграмме 13 отражено распределение компаний, в которых имеются независимые директора. Большинство советов директоров не ограничиваются избранием одного независимого директора. В 40% таких советов доля независимых директоров превышает 30%, и ещё 40% советов включают от 15% до 30% независимых директоров.

ДИАГРАММА 13

ДОЛЯ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ
В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ



“

«Совет директоров появился в нашей компании, имеющей до настоящего времени организационно-правовую форму общества с ограниченной ответственностью, в 2014 году в формате, как это определили организаторы исследования, «квази» совета директоров, и состоял тогда из 3 членов. С 2016 года в составе совета 9 членов, 5 из которых – независимые. Причиной создания совета директоров явилось желание собственников перевести управление компанией на коллегиальную систему с разделением на законодательную и исполнительную ветви власти. В совете директоров функционируют комитеты по стратегии, по кадрам и вознаграждениям, аудиту, а также комитет по цифровой трансформации.»

Независимый директор, на мой взгляд, важен своим независимым статусом и внешней экспертизой в коллегиальном принятии стратегических решений.

Кроме совета директоров у нас есть еще такие элементы системы корпоративного управления, как стратегический внутренний аудит и управление рисками, подготовка отчетности по МСФО, корпоративный секретарь».

Игорь Лусиненко,
основатель и председатель Совета директоров
ГК «МАЙ» (бренды Richard, Curtis, Coffesso)

4

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы о внедрении элементов корпоративного управления предлагали выбор нескольких вариантов ответа, поэтому сумма значений на диаграммах 14 и 15 превышает 100%.

Результаты исследования демонстрируют, что собственники средних российских непубличных компаний активно внедряют различные элементы системы корпоративного управления, не ограничиваясь созданием только советов директоров (см. Диаграмму 14). При этом респонденты фокусируются на использовании таких элементов, как стратегическое планирование (коллегиальное обсуждение и принятие документа, описывающего стратегию компании) (указали 71% опрошенных), внутренний контроль (71%) и система мотивации менеджмента с использованием KPI (67%).

По сравнению с исследованием 2015 года больше всего выросло применение систем внешнего аудита (20 п.п.), внутреннего аудита (14 п.п.), управления рисками (22 п.п.) и внутреннего контроля (11 п.п.). Снижение отмечено в использовании стратегического планирования (12 п.п.), системы мотивации менеджмента с использованием KPI (3 п.п.), отчетности по МСФО (4 п.п.) и раскрытия корпоративной информации (6 п.п.).

Заметно выросло качество планирования развития систем корпоративного управления: по сравнению с исследованием 2015 года респонденты указывают большее число элементов корпоративного управления, которые будут использоваться в среднесрочной перспективе (см. Диаграмму 15). Более половины респондентов сообщили о планах применения стратегического планирования, внутреннего контроля и систем мотивации менеджмента с использованием KPI.

ДИАГРАММА 14

ВНЕДРЕННЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
(вопрос с множественным выбором)



■ 2015 ■ 2019

ДИАГРАММА 15

ПЛАНЫ КОМПАНИЙ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В БЛИЖАЙШИЕ 2-3 ГОДА (вопрос с множественным выбором)



ПРОВЕДЕНИЕ ВНЕШНЕЙ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Поскольку советы директоров большинства компаний существуют более 5 лет, то возникает потребность в оценке эффективности их работы, как и в оценке системы корпоративного управления в целом.

17% опрошенных компаний проводят внешнюю оценку системы корпоративного управления и 12% компаний проводят внешнюю оценку работы совета директоров.

46% респондентов заявили о планах компаний по проведению внешней оценки системы корпоративного управления и оценки совета директоров. При этом явным приоритетом для компаний является оценка системы корпоративного управления: в ближайший год такую оценку планировали 29% опрошенных компаний (см. Диаграмму 16), в то время как оценку совета директоров собирались выполнить лишь 4% (см. Диаграмму 17).

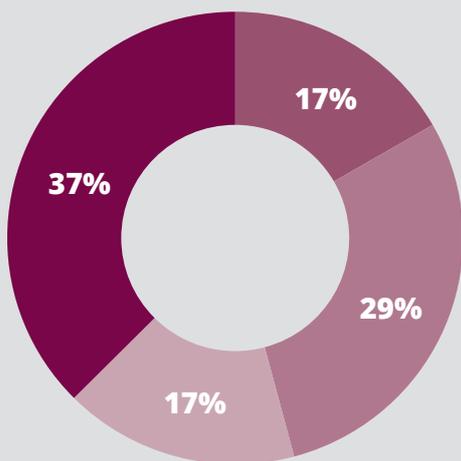


ДИАГРАММА 16
ПЛАНЫ КОМПАНИЙ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ
ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ КУ

- уже проводится
- да, планируем, начиная с этого года
- да, планируем, через 2-3 года
- не планируем

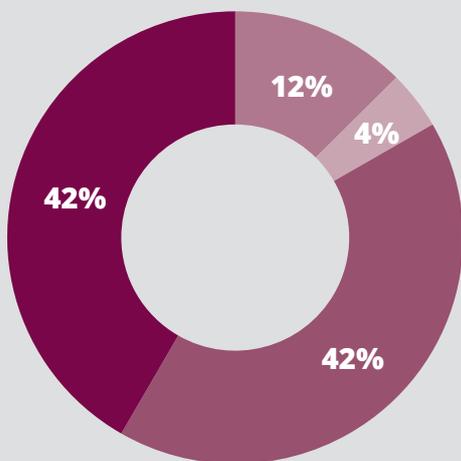


ДИАГРАММА 17
ПЛАНЫ КОМПАНИЙ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ
ОЦЕНКИ СД

- уже проводится
- да, планируем, начиная с этого года
- да, планируем, через 2-3 года
- не планируем

“

«Опыт развития корпоративного управления Корпорации «Технониколь» показывает, что общепринятые инструменты оказываются эффективными, только когда они наполнены содержанием, отражающим индивидуальность компании и видение ее собственников. Корпоративная культура, лидерские качества управленческой команды и специфика развития компании определяют требования к элементам корпоративного управления не меньше, чем стандарты и лучшие практики.

Так, например, выработка и принятие стратегических решений, традиционно возлагаемые на совет директоров, в Корпорации «Технониколь» органично распределены между собственниками, менеджментом корпоративного центра, лидерами стратегических бизнес-единиц и привлекаемыми экспертами. С другой стороны, элементы корпоративного управления, отвечающие за контроль исполнения решений, такие как система внутреннего контроля и управления рисками, подготовка отчетности, определение вознаграждений топ-менеджмента реализованы в соответствии со стандартами и имеют высокую степень формализации.

Элементы корпоративного управления внедряются как ответ на вызовы, возникающие в процессе увеличения масштабов и повышения сложности бизнеса и должны адаптироваться в зависимости от стадии жизненного цикла компании».

Сергей Колесников,
Президент и совладелец
Корпорации «Технониколь»

“

«Как директор института развития – Фонда развития промышленности (ФРП), который предоставляет «длинные и дешевые» инвестиционные средства промышленным компаниям, я работаю с предприятиями разного масштаба: от индивидуальных предпринимателей до крупных холдингов. Наш целевой клиент – это частные компании среднего масштаба, и практика ФРП показывает, что средний бизнес более мобилен в принятии корпоративных решений, меньше звеньев в цепочке коммуникаций между менеджментом и собственниками компании. Приведу простой пример: наши бизнес-процессы построены так, что договор займа можно подписать в течение недели после одобрения финансирования Экспертным советом ФРП (аналог Кредитного комитета, принимает коллегиальное решение об одобрении сделки и ее параметрах). На темп финансирования проектов напрямую влияет скорость прохождения требуемых корпоративных процедур со стороны заемщиков. Средние по размеру бизнесы с компактной структурой совета директоров способны быстро организовать рассмотрение сделки. Значительно ниже скорость прохождения корпоративных процедур в крупных холдингах с разными направлениями бизнеса, большим количеством собственников или государственным участием.

Анализ роли совета директоров у заемщиков ФРП показывает, что в 60% случаев в его полномочия входит стандартный набор функций, предусмотренных федеральным законодательством. В 40% случаев роль совета директоров не сводится к формальным обязанностям, а отражает желание собственников усилить контроль, ввести систему мониторинга финансовых рисков. Крупные сделки проходят более тщательный анализ со стороны органов корпоративного управления. При этом функция контроля должна гармонично сочетаться с функцией планирования. У нас был кейс, когда компания, входящая в крупный холдинг, подготовила прекрасный бизнес-план, защитила проект на Экспертном совете, и мы готовы были предоставить финансирование под 5% годовых. Каковы же были мое удивление и грусть директора предприятия, когда совет директоров не одобрил сделку. Это говорит о разрыве в коммуникациях между менеджментом и структурами корпоративного управления. Для среднего бизнеса характерен более оперативный и плотный контакт генерального директора с собственниками бизнеса на всех этапах инвестиционного проекта – от замысла до реализации».

Роман Петруца,
директор Фонда развития промышленности



РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

Российский институт директоров (РИД) создан в 2002 году и в настоящее время является ведущим российским экспертно-консалтинговым, информационно-исследовательским и кадрово-образовательным центром по вопросам корпоративного управления. Российский институт директоров (РИД®) – единственный в России присваивает Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ®), проводит аудит корпоративного управления по уникальной авторской методике PhiCS-модель корпоративного управления (PhiCS®). В рамках проекта Национальный реестр профессиональных корпоративных директоров (НР ПКД®) объединяет более 700 профессиональных членов советов директоров российских компаний, проводит ежегодные Национальные Конгрессы профессиональных корпоративных директоров. В рамках исследовательских проектов РИД сотрудничал с МГУ, НИУ ВШЭ, РЭШ, МШУ Сколково.

Контактная информация:
119121, г. Москва, ул. Бурденко, д. 14 А
тел.: +7 (495) 502 9485
www.rid.ru



ОБЩЕРОССИЙСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «ДЕЛОВАЯ РОССИЯ»

«Деловая Россия» – общероссийская общественная организация, представляющая интересы частных несырьевых компаний, которые занимают лидирующие позиции в своих отраслях. Организация, основанная в 2001 году, объединяет более 5 тыс. бизнесменов. «Деловая Россия» активно продвигает интересы бизнес-сообщества и взаимодействует с органами власти. Члены организации входят в 270 совещательных и экспертных структур федерального и международного уровней. Более 50 представителей «Деловой России» входят в общественные советы при федеральных министерствах и ведомствах.

Контактная информация:
127473, г. Москва, ул. Делегатская, д. 7, стр. 1
тел.: +7 (495) 649 1826, (495) 649 1827
www.deloros.ru



ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ МГУ ИМ. М.В.ЛОМОНОСОВА

Экономический факультет МГУ, основанный в 1941 году, является одним из ведущих центров России, готовящих квалифицированных экономистов с широким университетским образованием. Деятельность экономического факультета вносит важный вклад в развитие экономической науки и направлена на теоретическую оценку как текущих, так и долговременных вызовов глобальной экономики, на подготовку сценариев и стратегий будущего развития нашей страны. Наряду с теоретическими фундаментальными исследованиями факультет проводит и поисковые работы, направленные на создание опережающего научного задела, а также отдельные прикладные разработки, способствующие развитию его деятельности.

Контактная информация:
119991, г. Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46
тел.: +7 (495) 939 3376
www.econ.msu.ru