

Советы директоров у руля: реагирование на вызовы и взгляд в будущее

Опрос членов советов директоров
российских компаний, 2024 г.



Содержание

Благодарности	3
Введение и методология исследования	4
Резюме исследования	5
Часть 1. Сквозь шторм: итоги 2022–2023 гг.	6
Финансовые результаты и ожидания	
Меньше барьеров, больше возможностей	
Ответ на вызовы: оценка эффективности	
Часть 2. Новое стратегическое видение: куда берет курс российский бизнес?	21
Пересмотр приоритетов	
Смотрим в далекое будущее	
От глобального к национальному: оценка рисков	
Часть 3. Пересборка: что изменилось в деятельности советов директоров?	34
Собирательный образ нового СД	
Сигналы для беспокойства	
На пути к совершенству	
Авторы	46
Ссылки на внешние источники	47
Приложение	49

Благодарности

Авторы исследования выражают особую признательность всем, кто сделал эту публикацию возможной, в частности, респондентам опроса и участникам глубинных интервью. Отдельно за поддержку в проведении исследования благодарим Клуб независимых директоров СКОЛКОВО.



КЛУБ НЕЗАВИСИМЫХ
ДИРЕКТОРОВ СКОЛКОВО

Введение

В последние годы глобальная экономическая и политическая ситуация оказывает заметное влияние на деятельность российских компаний. Санкции, геополитическая нестабильность, а также изменения в потребительских предпочтениях и иные краткосрочные и долгосрочные риски требуют от бизнеса гибкости и способности к быстрой адаптации. Эти вызовы вынуждают компании пересматривать свои стратегии, адаптировать практики корпоративного управления, оперативно реагировать на внешние изменения и искать новые пути для поддержания дальнейшего устойчивого развития.

Постоянная неопределенность и нестабильность заставляют российские компании фокусироваться на управлении краткосрочными рисками и своевременном реагировании на текущие вызовы. При этом долгосрочными рисками также нельзя пренебречь: стратегия компании должна учитывать возможные будущие изменения для обеспечения конкурентоспособности, устойчивости и готовности к любым потрясениям. В динамичной среде совет директоров выступает как ключевой орган управления, определяющий стратегическое направление компании и способствующий ее долгосрочному развитию. Советы директоров несут ответственность за разработку эффективных стратегий, обеспечивающих реализацию новых возможностей в текущих условиях.

Мы проанализировали, как изменились практика корпоративного управления и профиль советов директоров с 2022 г., каким образом компании адаптировались к внешним вызовам и каковы взгляды членов советов директоров на развитие российского бизнеса в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Полученные результаты сравнивались с показателями аналогичного опроса членов советов директоров российских компаний за 2015 г., проведенного компанией PwC под руководством Елены Дубовицкой, одного из руководителей настоящего исследования.

Методология исследования

Методы

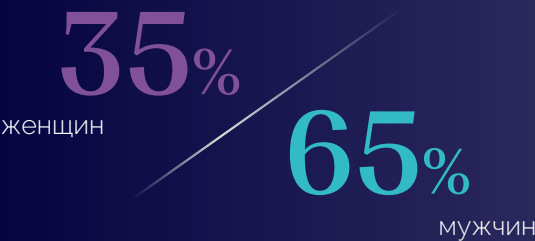
В ходе исследования применялись такие методы, как онлайн-опрос, глубинные интервью, качественный тематический и количественный анализ.

В связи с тем, что некоторые вопросы подразумевали множественный выбор, а также из-за округления, сумма процентных значений ответов может не всегда быть равной 100%.

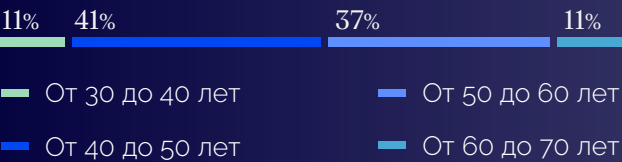
Респонденты

100+ компаний

50+ членов советов директоров



Возраст:



Период исследования

2024
февраль – май

Резюме исследования

Сохранение стабильности и позитивные прогнозы

Хотя вызовы 2022–2023 гг. оказали серьезное влияние на российский бизнес, большинство компаний-респондентов продемонстрировали положительные финансовые результаты. Несмотря на то, что в прогнозах на ближайший год большинство опрошенных не ожидает значительной прибыли, на горизонте 5 лет бизнес не видит поводов для паники и рассчитывает на укрепление положения и рост доходов.

Государственные меры по стимулированию экономики

Значительно помогли бизнесу действия государства по стабилизации валютного курса. Кроме того, на деятельности российских компаний благоприятно отразилось предоставление льгот и субсидий. Большинство отечественных компаний в перспективе рассчитывают на стимулирование самостоятельности и большую свободу действий, включая снижение ключевой ставки и сокращение государственного вмешательства, а также импортозамещение.

Главные риски для бизнеса – в геополитическом поле

В современных условиях международной торговли и экономики геοэкономическая конфронтация превращается в один из ключевых факторов, определяющих стратегию и развитие бизнеса. Введение санкций, торговые войны и политические конфликты между странами создают новые вызовы для компаний, вынуждая их адаптироваться к быстро меняющимся условиям.

Повсеместный успешный пересмотр стратегий

Придерживаясь среднесрочного планирования, абсолютное большинство российских компаний к настоящему моменту уже пересмотрели собственные стратегии развития или планируют сделать это в ближайшее время. В качестве наиболее популярных мер для реагирования на новые вызовы респонденты отметили пересмотр рынков сбыта, диверсификацию бизнеса и изменения в линейке продукции/услуг.

Мегатенденции как курс стратегии

Многие компании учитывают мегатенденции при среднесрочном и долгосрочном планировании. Демографические изменения и повсеместная цифровизация занимают лидирующие позиции.

Взгляд в будущее и основные долгосрочные риски

На горизонте 5 и 10 лет основными рисками члены советов директоров видят геοэкономическую конфронтацию, киберпреступность, нарушение социальной сплоченности и социальную поляризацию. При этом при увеличении временного горизонта до 10 лет значимость ESG-рисков заметно возрастает.

Изменения в структуре и ключевых компетенциях СД

Произошедшие события повлекли за собой изменения в составах советов директоров и их деятельности: сокращение числа независимых и иностранных членов, ограничения в корпоративном управлении, рост активности и частоты встреч. Вызовы, с которыми сталкиваются компании, приводят к растущей необходимости своевременного реагирования и антикризисного управления, а также стратегического планирования и требуют наращивания компетенций в области управления рисками и отраслевых знаний.

1

СКВОЗЬ ШТОРМ:
ИТОГИ 2022–2023 гг.

Финансовые результаты и ожидания

По мнению опрошенных членов советов директоров, события 2022–2023 гг. сильно повлияли на большинство российских компаний. Респонденты оценили интенсивность воздействия вызовов как высокую и крайне высокую (44% и 22% соответственно). Однако несмотря на это преобладающая часть компаний получила прибыль по результатам 2022–2023 гг. (44% небольшую и 37% значительную), что позволяет говорить о в целом успешном реагировании на внешние вызовы.

По данным РБК¹, в 2023 г. показатели рентабельности организаций находились на уровне 2019 г., что свидетельствует об относительной стабилизации бизнеса. Подтверждает данный факт и увеличение доли прибыльных организаций в экономике в 2023 г. до 75,3% на фоне слабых итогов 2022 г.

Прогнозы респондентов по финансовым показателям за 2024 г. также указывают на достаточную финансовую устойчивость бизнеса, зафиксированную по итогам 2022–2023 гг. – большинство российских компаний не прогнозируют убытков. Отчасти наблюдаемая стабилизация связана с госзаказами, но в большей степени — с ростом импортозамещения на фоне санкций. В числе других факторов некоторые респонденты называли предоставление льгот и субсидий, а также инерционный процесс: в ожидании новых ограничений в ряде отраслей вырос спрос на конечную продукцию, компании работали на перспективу, что позволило им увеличить прибыль.

81% респондентов сообщают о прибыли по итогам 2022–23 гг.

Оцените степень негативного влияния вызовов 2022–2023 гг. на деятельность Вашей компании:



Кроме того, в целом позитивные результаты деятельности российского бизнеса могут быть связаны с тем, что он уже был готов к потенциальным трудностям, пройдя через испытания пандемии, а также события 2014 г. Можно сказать, что компании накопили схожий опыт, который позволяет адаптироваться к влиянию барьеров и быстро меняющимся условиям. Сегодня компании лучше понимают, как оперативно реагировать на санкционные ограничения, и уже в 2014 г. начали учитывать в своих стратегиях возможные изменения.

Насколько прибыльной была Ваша компания в 2022–2023 гг.?



В частности, в проведенном компанией РwC² опросе членов советов директоров российских компаний за 2015 г.* отмечались такие стратегические антикризисные меры, как диверсификация продукции/услуг (38%), изменение приоритетов в географии бизнеса (36%), развитие бизнеса в смежных областях (32%).

** Здесь и далее при сравнении с 2015 г. подразумеваются результаты опроса, проведенного компанией РwC².*



Совет директоров в некоторой степени был предварительно подготовлен к событиям 2022 года еще во время пандемии, когда бизнес сталкивался с аналогичными вызовами. Эти вызовы включали в себя новые подходы к управлению персоналом и оплате труда, изменение стоимости капитала, влияющее на инвестиционные стратегии, а также нарушение цепочек поставок и другие аспекты. На первом плане тогда стояло удержание устойчивости функционирования компании, и сейчас мы наблюдаем повторение подобной ситуации.

Василий Зубакин

председатель совета директоров энергетической компании

Ожидаемая прибыль в 2024 г.

На горизонте 1 года ожидания респондентов позитивны, но сдержанны: 65% опрошенных прогнозируют небольшую прибыль, в то время как на значительную рассчитывают только 20% – в сравнении с 44% и 37% соответственно в 2022–2023 гг. Во многом это может быть связано с необходимостью поиска дополнительного финансирования, возвращения ранее взятых кредитов и высокой процентной ставкой. Снижение оптимизма в прогнозах респондентов в отношении значительной прибыли за 2024 г. в сравнении с результатами 2022–2023 гг. также может быть обусловлено необходимостью дополнительных инвестиций в начатую перестройку бизнес-моделей, цепочек поставок и смену географии бизнеса, что влияет на величину издержек³. Также вероятно может сказываться отложенный эффект санкций.

89%

респондентов не прогнозируют убытков в 2024 г.

20%

опрошенных ожидают получить значительную прибыль по итогам 2024 г.

При этом среди респондентов, ожидающих значительную прибыль по итогам 2024 г., 77% получили высокие показатели прибыли и в 2022–2023 гг. Можно предположить, что их оптимистичные прогнозы обусловлены успешной реализацией антикризисных мер, так как эти 77% ранее отмечали негативное влияние санкций как «крайне сильное», «сильное» и «среднее», либо высокой эффективностью государственной поддержки для данных компаний.

Согласно результатам опроса членов советов директоров за 2015 г., значительную прибыль на горизонте 1 года ожидали получить 21% респондентов, что мало отличается от текущей картины. В обоих случаях опрошенные аккуратны в своих прогнозах и полагаются на невысокие по величине финансовые показатели, учитывая нестабильность рынка и потенциальное влияние внешних вызовов на прибыльность.

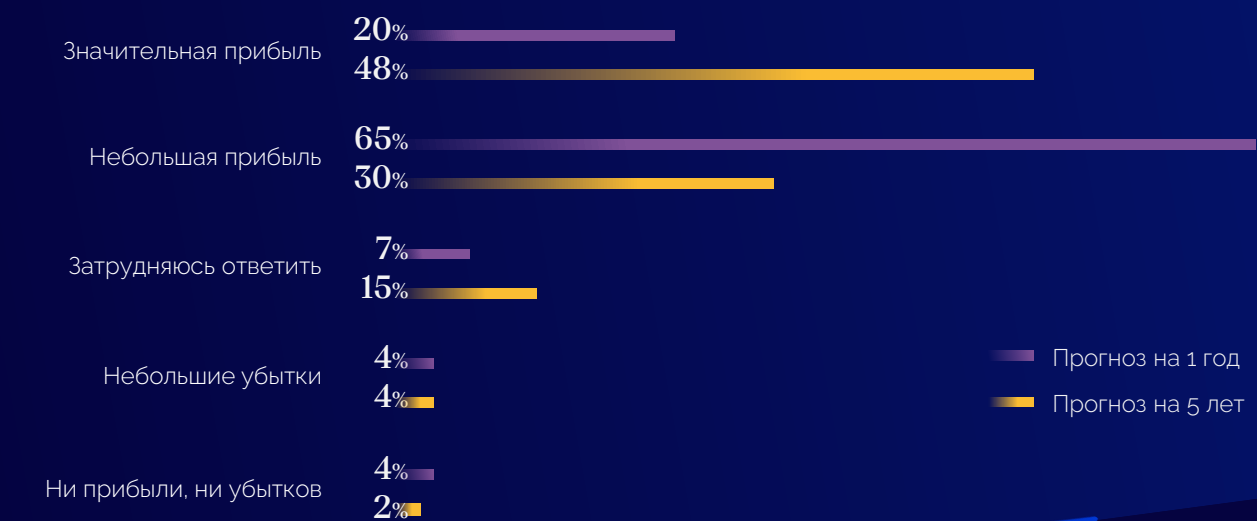
Чем дальше, тем лучше

Несмотря на сдержанные ожидания в отношении прибыли в краткосрочной перспективе, на горизонте 5 лет респонденты придерживаются более позитивного видения.

Прогнозы прибыли компаний на 1 год и 5 лет заметно контрастируют: по итогам 2024 г. большинство респондентов (65%) ожидают получить лишь небольшую прибыль, в то время как через 5 лет наиболее популярным (48%) прогнозом становится значительная прибыль.

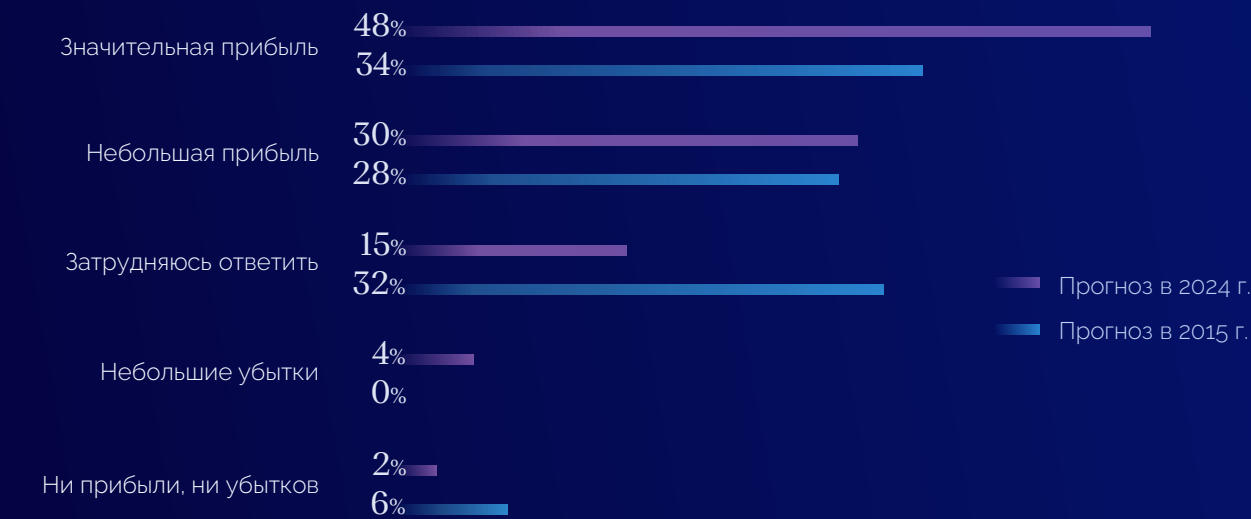
Аналогичное различие в уровне оптимизма респондентов при оценке ожидаемых финансовых показателей на разных временных отрезках наблюдалось и в 2015 г., что объясняется долгосрочным эффектом от принимаемых мер и необходимостью значительных начальных инвестиций.

Как Вы оцениваете показатели прибыли/убытка Вашей компании через 1 год/5 лет?



На данный момент бизнес в меньшей степени ожидает каких-либо поводов для паники и в целом ожидает получить положительные финансовые результаты в долгосрочной перспективе – что несколько контрастирует с 2015 г., когда значительную прибыль на горизонте 5 лет прогнозировали лишь 34% респондентов. Количество тех, кто затруднялся ответить, также сократилось по сравнению с 2015 г. более чем в 2 раза, что сигнализирует о снижении уровня неопределенности и вероятном повышении адаптационной способности рынка.

Как Вы оцениваете показатели прибыли/убытка Вашей компании через 5 лет? (2024 vs. 2015)

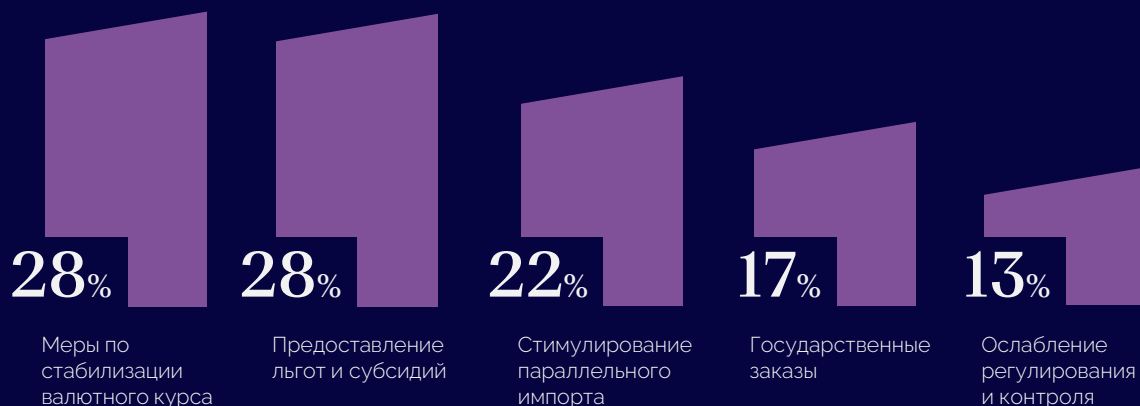


Меньше барьеров, больше возможностей

Важную роль в преодолении последствий вызовов 2022–2023 гг. сыграли меры, принятые государством для поддержки экономики. Мы предложили респондентам оценить, какие из них оказали наибольшее положительное влияние на бизнес. Лидерами стали действия регулятора по стабилизации валютного курса, а также предоставление льгот и субсидий, получившие по 28% ответов респондентов.

Реализация данных мер позволила избежать стагнации российской экономики и способствовала адаптации российских компаний к условиям санкционных ограничений.

Наиболее эффективные меры стимулирования российской экономики в 2022–2023 гг.



“

Одним из ключевых вызовов в 2022–2023 гг. стал поиск финансирования в России и в дружественных странах. Государство здесь предоставляло поддержку с организацией СФО, замещающих облигаций, и компании активно получали финансирование внутри страны. Сейчас становится сложнее: ставка высокая, а старые «дешевые» заимствования уже пора возвращать. Поэтому вопрос с поиском финансирования не перестает быть актуальным.

Денис Александров
независимый директор
публичной российской
компании

Меры по стабилизации валютного курса

Тема девальвации национальной валюты является крайне чувствительной для представителей российского бизнеса. В частности, в опросе 2015 г. большинство (71%) респондентов сообщали о негативном эффекте для бизнеса от девальвации национальной валюты, а 68% выбрали девальвацию рубля одной из причин пересмотра своих долгосрочных и среднесрочных планов развития. Ожидается, что в 2022–2023 гг. стабилизация курса национальной валюты стала одной из первоочередных задач государства. Официальный курс рубля в 2022 г. колебался в пределах от 120 до 51 рубля за 1 доллар США⁴ – такие нестабильные значения валюты однозначно имели влияние на ведение бизнеса, инфляцию и ценообразование. С учетом опыта 2014 г. регулятором был предпринят ряд инициатив, таких как повышение ключевой ставки, введение ограничений на покупку иностранной валюты, плавающий валютный курс, а также обязательная продажа иностранной валюты российскими экспортерами, что в совокупности позволило стабилизировать валютный курс.

Предоставление льгот и субсидирование

В 2022 г. для поддержки российского бизнеса государство ввело более десятка различных субсидий и льгот. К примеру, были введены льготные кредиты для импортеров приоритетных товаров, разрешены расчеты в национальной валюте с кредиторами из недружественных стран, введен мораторий на банкротство, упрощен процесс получения лицензий и многое другое. Эффективность данных мер была отмечена и нашими респондентами.

Стимулирование параллельного импорта

Также респонденты отметили положительное влияние параллельного импорта. В 2022 г. доступ к оборудованию, технологиям и продукции в условиях введенных санкций оказался ограничен. Для покрытия дефицита товаров и снижения инфляции государство разрешило параллельный импорт, что позволило российскому бизнесу смягчить последствия разрыва деловых отношений с зарубежными поставщиками. В частности, параллельный импорт обеспечил российскую промышленность дополнительными возможностями по решению проблем с цепочками поставок. Так, 33% компаний в опросе⁵ Банка России за 2023 г. указали, что параллельный импорт на тот момент помогал решать проблему поставок импортных запчастей для оборудования.

Государственные заказы и ослабление контроля

О положительном влиянии на российские компании государственных заказов и ослабления регулирования и контроля сообщили 17% и 13% респондентов соответственно. Саморегулирование экономики и устранение контроля над ценами дало возможность бизнесу гибко действовать в вопросах ценообразования. Что касается государственных заказов, они способствовали стабилизации и росту компаний в условиях ограничений – это привело к общему повышению экономических показателей.

Столкнувшись с вызовами 2022–2023 гг., государство использовало опыт 2014 г. и оказало достаточно эффективную поддержку российским компаниям, что позволило им адаптироваться к новым условиям и дало дополнительные возможности для развития бизнеса.

Эффективность различных мер государственной поддержки варьируется в зависимости от индустрии

Промышленный сектор

Наибольший положительный эффект получил от стабилизации валютного курса, предоставления льгот и стимулирования параллельного импорта – эти меры отметили по 25% представителей сектора.

Банковская отрасль и рынки капитала

Наиболее значимыми оказались меры по стабилизации валютного курса и стимулированию параллельного импорта – их назвали наиболее эффективными 33% респондентов из отрасли, а также в меньшей степени предоставление льгот и субсидирование (17%).

Потребительские товары

В наибольшей степени сектор выиграл от мер по стабилизации курса – об этом заявила ровно половина респондентов из данной сферы.

Технологическая отрасль

Наибольший эффект дало ослабление регулирования и контроля – по мнению 66% респондентов из данной отрасли, также 33% респондентов отметили вклад параллельного импорта и госзаказов.

Недвижимость

Абсолютно все респонденты из отрасли отметили положительный эффект от предоставления льгот и субсидирования. Стоит отметить, что предоставление льгот и субсидий является мерой крайней необходимости для поддержания деятельности в данной отрасли, так как ввиду нестабильной экономической ситуации спрос на недвижимость снижается. В частности, спрос на новостройки в 2022 г. упал на 22%.⁶

Бизнес-услуги

Большинство компаний в отрасли бизнес-услуг и профессиональных услуг получили положительный эффект от льгот и субсидирования – 60%, также значительное число респондентов отметили важность государственных заказов – 40%.

Какие меры необходимы для стимулирования деятельности российского бизнеса в долгосрочной перспективе?



Снижение ключевой ставки

Снижение ключевой ставки, по мнению 61% респондентов, является наиболее острым вопросом в долгосрочной перспективе. Это вполне ожидаемо, учитывая прямое воздействие ставки на возможность формирования капитала для развития бизнеса, особенно в условиях ограниченного доступа к иностранным источникам финансирования. Данные подтверждает и опрос⁷, проведенный РСПП, в ходе которого 49% респондентов отметили снижение доступности кредитов в качестве одного из наиболее критичных последствий вызовов 2022–2023 гг. Аналогичная ситуация наблюдалась в 2015 г.: 58% респондентов называли затрудненный доступ к капиталу основной причиной изменения планов компаний.

В отраслевом разрезе высокую заинтересованность в снижении ключевой ставки показывает банковский сектор. Несмотря на стабилизацию валютного курса, снижение ключевой ставки все еще необходимо для роста активности бизнеса, большего оживления экономики и увеличения притока клиентов в целом, что должно улучшить показатели доходности банковской отрасли и рынков капитала. Также в снижении ставки заинтересованы представители промышленного сектора (50%), отрасли бизнес-услуг (80%) и недвижимости (100%).

83% респондентов из банковского сектора назвали снижение ключевой ставки необходимой мерой для стимулирования деятельности бизнеса

Разработка технологий и импортозамещение

Более половины респондентов (59%) заявляют о необходимости разработки отечественных технологий и импортозамещения – как в части программного обеспечения, так и промышленного оборудования, сырья и технологий – что объясняется потребностью в сокращении зависимости от иностранных поставщиков в текущей геополитической и экономической обстановке.

Согласно данным⁸ на июль 2022 г., приведенным на конференции ЦИПР-2022, доля зарубежного софта на российских промышленных предприятиях составляла 77%. Наиболее импортозависимыми отраслями в 2022 г., по данным РБК⁹, были микроэлектроника, фармацевтика и машиностроение.

В 2023 г. 36% российских производств удалось увеличить долю отечественных разработок и сырья на предприятиях – в первую очередь, речь о производстве компьютеров, электронных и оптических изделий, электрооборудования, лекарственных средств и автотранспорта. Кроме того, сообщается¹⁰, что в 15 из 23 отраслей обрабатывающего сегмента замещенное оборудование по своим характеристикам на данный момент не уступает импортным предшественникам.

Для снижения последствий вызовов 2022–2023 гг. государство выделило более 7,5 млрд руб. на поддержку импортозамещения – в 2023 г. льготы и субсидии в рамках программы получили более 200 проектов¹¹. В целом, фокус на импортозамещение – долгосрочный тренд, появившийся еще в 2015 г. при первом применении санкционной политики, однако с 2022 г. он существенно усилился.

К 2025 г. перед государственными компаниями и объектами критической информационной инфраструктуры стоит задача практически полностью перевести работу на российское ПО и оборудование (Указ Президента РФ от 30.03.2022 №166). Однако импортозамещение в технологической сфере – процесс длительный, дорогостоящий и во многом болезненный для российского бизнеса. На данный момент многие российские организации продолжают использовать решения импортных поставщиков ввиду отсутствия полноценной российской альтернативы; часть компаний начали создавать собственные аналоги.

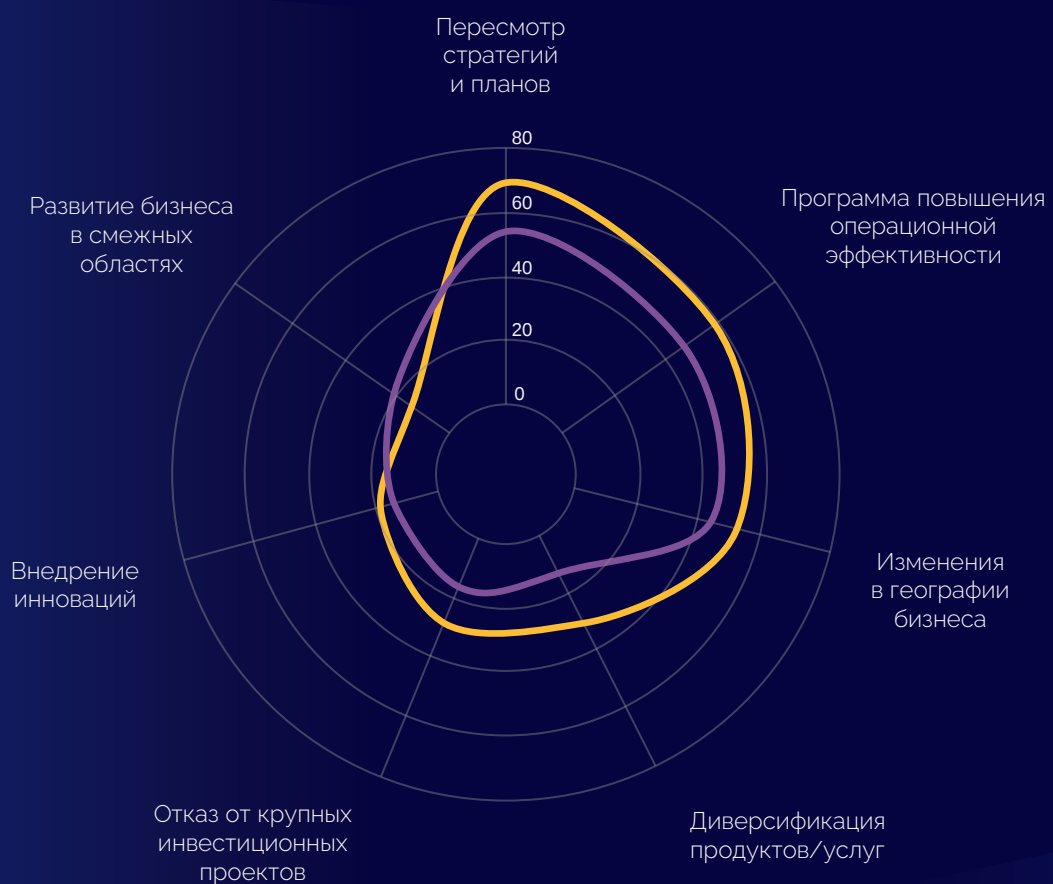
Сокращение вмешательства государства в экономику

В период экономических потрясений неизбежно встает вопрос о роли государства в борьбе с возникающими проблемами и об оптимальной степени его вмешательства в экономику в целом. О необходимости сокращения государственного вмешательства для стимулирования бизнеса в долгосрочной перспективе заявили 52% респондентов из различных отраслей: недвижимости (100%), промышленного сектора (75%), банковской отрасли и рынков капитала (67%), а также технологической сферы (67%).

Ответ на вызовы: оценка эффективности

Принятые бизнесом меры для реагирования на вызовы 2022–2023 гг. в целом оправдали ожидания: разрыв между предпринятыми действиями и оценкой их эффективности в большинстве случаев не такой серьезный.

Наиболее популярными инструментами адаптации к новым реалиям стали пересмотр стратегий и планов (67% респондентов), внедрение программ повышения операционной эффективности (59%) и изменения в географии бизнеса (54%). Эти же меры, по оценкам опрошенных, оказались наиболее эффективными для реагирования на вызовы 2022–2023 гг.



- Меры, принятые компанией для реагирования на новые вызовы в 2022–2023 гг.
- Наиболее эффективные меры

Пересмотр стратегий – самый распространенный шаг

Наиболее популярной и эффективной мерой в ответ на вызовы 2022–2023 гг. стал пересмотр стратегий и планов. Абсолютное большинство респондентов сообщают, что их компании уже пересмотрели свои стратегии развития или планируют сделать это в ближайшее время (94%), что в целом схоже с показателем 2015 г. (83%).

Планируете ли Вы вносить изменения в стратегию компании?



Еще недавно мне казалось, что одна из развилок для лидера и управленца – это определить, что для него или нее важнее: люди или технологии. 2023 г. показал, что оба эти измерения очень актуальны. С уровнем безработицы ниже 3% развернулась настоящая битва за сотрудников. Касается большинства отраслей. В технологической сфере обострилась конкуренция за доступ к наилучшим решениям, развернуто импортозамещение. Я выделяю именно эти два измерения как ключевые для большинства компаний и отраслей. Они могут как создать преимущества для общества, так и стать тормозом развития. Что касается других ограничений, в первую очередь роста, – это высокая ставка рефинансирования и высокие инфляционные ожидания.

Алла Салтыкова

независимый директор
крупной российской
технологической компании

Что в наибольшей степени влияет на пересмотр краткосрочных планов развития компании на данный момент?



Пересмотр стратегий большинством российских компаний объясняется, в первую очередь, такими резкими изменениями в макросреде, как введение новых ограничений и санкций (54%), отток человеческих ресурсов (46%) и нарушение цепочек поставок (37%).

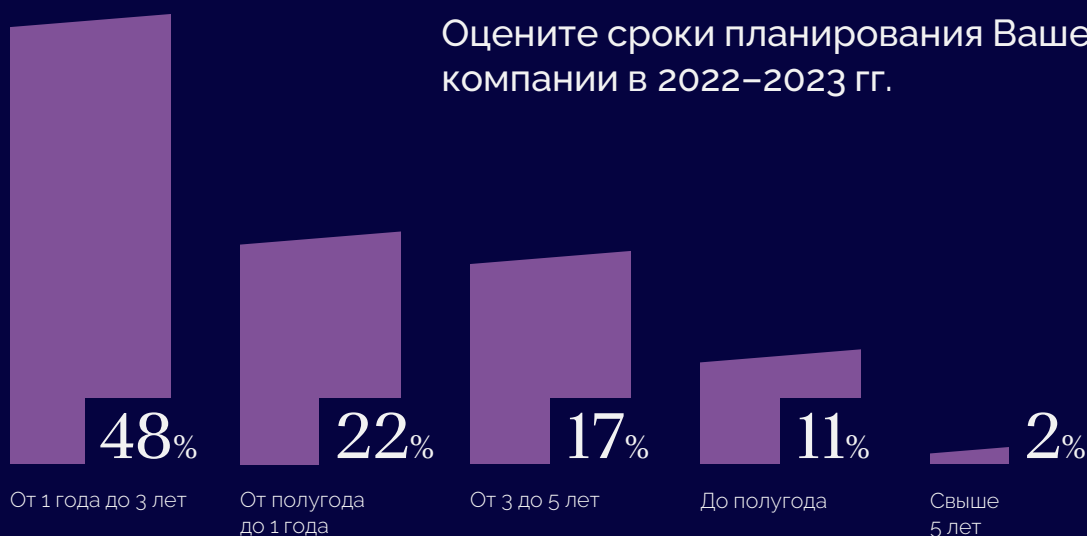
Именно эти вызовы в большей степени повлияли на планирование компаний и с большой вероятностью сохраняют ключевые позиции в дальнейшем.

При этом, несмотря на острую потребность российского бизнеса в импортозамещении и технологиях, данные вызовы заняли лишь 5-ю и 9-ю позиции в топе рисков, влияющих на краткосрочные планы развития компаний – что говорит об их более долгосрочном характере влияния на бизнес.

Если говорить об изменениях горизонта планирования, что напрямую связано с пересмотром стратегий, то в свете неопределенности 2022–2023 гг. компании чаще сохраняли курс на среднесрочность, ограничивая планирование 1–3 годами и оставляя пространство для стратегического маневра (48%). С учетом динамики изменений последних лет в научно-технической, политической и экономической сферах, риски долгосрочного подхода к планированию становятся все более осязаемыми – бизнесу требуется сохранять гибкость, не планируя на слишком отдаленную перспективу.

Кроме того, в условиях глубокой неопределенности и существенных изменений бизнес-среды возрастает необходимость тестирования гипотез и применения инструментов, прежде незнакомых компаниям. Среднесрочное планирование как раз обеспечивает возможность оценить результаты от внедрения новых инструментов и при необходимости достаточно оперативно скорректировать дальнейший курс.

Оцените сроки планирования Вашей компании в 2022–2023 гг.

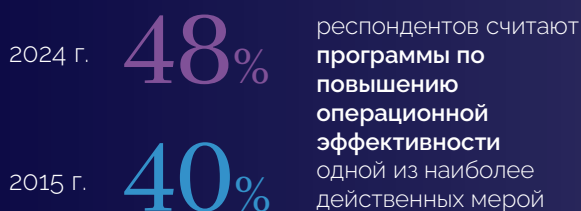


Треть респондентов сообщили, что их компании выбрали стратегию краткосрочного планирования (до 1 года) в 2022–2023 гг., что вполне ожидаемо в период неопределенности, когда каждый шаг сопряжен с риском высокого уровня, а будущее плохо предсказуемо.

При этом зачастую (87%) о коротком горизонте планирования сообщали респонденты, чей бизнес в наибольшей степени затронули вызовы последних лет, т.е. степень их негативного влияния была оценена как высокая и крайне высокая.

Программы повышения эффективности

Второй по популярности (а также по эффективности) адаптационной мерой стали программы повышения операционной эффективности, о реализации которых сообщили 59% респондентов. С каждым годом бизнесу становится доступно все больше инструментов и решений для оптимизации бизнес-процессов, что значительно упрощает внедрение рассматриваемых программ.



Изменение географии бизнеса



Изменения в географии бизнеса стали 3-й по популярности мерой реагирования на новые вызовы среди респондентов (54%), а также более популярной по сравнению с 2015 г. Подобная переориентация бизнеса мотивирована вынужденным уходом со многих западных рынков, что заставило российский бизнес искать новые возможности на Востоке. Изменение географии вошло в топ-3 наиболее действенных мер реагирования: 43% респондентов отметили ее эффективность.

Диверсификация продуктов или услуг

Диверсификация продуктов и услуг оказалась одной из менее распространенных адаптационных мер – о ней сообщили 28% респондентов. По сравнению с 2015 г., к диверсификации в 2022–23 гг. компании стали прибегать реже: в 2015 г. показатель составлял 38%.

При этом диверсификацию в числе мер, показавших наибольшую эффективность, отметили всего 13% респондентов, что может говорить, к примеру, о высокой изменчивости потребительских предпочтений и спроса в условиях экономической нестабильности, а также о необходимости более длительного времени для полноценной оценки эффективности.

Тем не менее, для некоторых компаний диверсификация оказалась максимально эффективным решением, которое позволило сократить риски и занять пустующие продуктовые ниши после ухода западных компаний.

Отказ от крупных инвестиций

На 4-м месте по популярности, наряду с диверсификацией продуктов/услуг, оказался отказ от крупных инвестиционных проектов, о котором сообщило чуть менее трети (28%) респондентов – в 2015 г. показатель составлял 38%. В 2022–23 гг. данная мера заняла 4-е место по популярности и была признана эффективной 17% респондентов.

Санкции, колебания валютных курсов и снижение цен на нефть значительно усложнили доступ к международным финансовым рынкам и увеличили стоимость заимствований, в результате чего некоторые компании предпочли сосредоточиться на менее масштабных и рискованных инициативах.

Топ принятых мер

- 77%** Программа повышения операционной эффективности
- 40%** Внедрение антикризисных мер
- 38%** Отказ от крупных инвестиционных проектов
- 38%** Диверсификация продуктов/услуг
- 36%** Изменение географии бизнеса
- 32%** Развитие бизнеса в смежных областях
- 32%** Внедрение инноваций



Уход международных компаний, которые решили прекратить бизнес в России, создал возможности для диверсификации направлений деятельности и занятия освободившихся ниш. Также активно развиваются практики по оптимизации деятельности компании, например, в области управления человеческими ресурсами, что особенно важно для удержания персонала.

Екатерина Никитчанова
заместитель директора
Российского института
директоров, член советов
директоров ряда российских
компаний

Внедрение инноваций

20% респондентов отметили, что их компании прибегли к внедрению инноваций для адаптации бизнеса к новым вызовам, 17% оценили эту меру как одну из наиболее эффективных. Опыт пандемии показал, что именно цифровизация помогает сохранять непрерывность функционирования бизнеса в нестабильных условиях, а уход западных вендоров с российского рынка подсветил слабые места и зоны роста российских компаний. За 2023 г., по словам вице-премьера Дмитрия Чернышенко, в отечественные ИТ-решения было инвестировано свыше 300 млрд рублей¹².

“

Если вы пересматриваете стратегию каждые 2-3 года, то, скорее всего, со стратегией что-то было не так изначально. Для изменения долгосрочного видения необходимы очень веские основания, и здесь важен конструктивный диалог совета директоров с менеджментом о том, в правильном ли направлении компания движется и какие шаги необходимо предпринимать.

Денис Александров

независимый директор
публичной российской
компаний

Развитие бизнеса в смежных областях

Развитие бизнеса в смежных областях в качестве адаптационной меры в 2022-23 гг. респонденты называли вдвое реже, чем в 2015 г., – 15% и 32% соответственно. Подобное снижение показателя может быть связано с меньшей готовностью рисковать и смещением фокуса на стабилизацию и развитие основных направлений бизнеса, генерирующих основной объем прибыли. Чаще компании предпочитали более консервативные меры по диверсификации продуктов и услуг, не предполагающие открытие бизнеса в новых областях – однако те немногие компании, которые все же приняли решение о более масштабном расширении, по итогам оценили данное решение как крайне эффективное.

2024 г.

15%

2015 г.

32%

респондентов выбрали в качестве инструмента адаптации **развитие бизнеса в смежных областях**



Новое стратегическое
видение: куда берет
курс российский
бизнес?

Пересмотр приоритетов

Абсолютное большинство респондентов сообщили о пересмотре стратегий компаний по итогам 2022–23 гг. В предыдущей главе рассматривались конкретные меры реагирования, принятые российским бизнесом в последние 2 года в ответ на внешние вызовы – многие из этих решений оказались не просто краткосрочными антикризисными мерами, а в результате нашли отражение в обновленных стратегиях компаний. В этой главе мы подробнее обсудим ключевые изменения в стратегиях бизнеса и новые долгосрочные ориентиры.

Пересмотр рынков сбыта

Пересмотр рынков сбыта как основное стратегическое изменение, отмеченное большинством (57%) респондентов, отражает стремление компаний повысить свою устойчивость в условиях международных санкций и других внешних ограничений.

62%

респондентов считают введение санкций основной причиной пересмотра рынков сбыта

Процесс адаптации к новым рыночным условиям был вызван необходимостью поиска альтернативных путей сбыта продукции и услуг, поскольку традиционные рынки стали менее доступными или вовсе закрылись из-за введенных ограничений. В таких условиях компании были вынуждены пересматривать свои стратегические планы и искать возможности для изменения географии продаж, что часто включало переход с традиционно зависимых от западных партнеров рынков в более лояльные регионы, такие как Восточная Азия (26%) и Ближний Восток (24%).

Топ-3

изменений, внесенных в стратегию компаний:

57%

Пересмотр рынков сбыта

46%

Диверсификация бизнеса

41%

Пересмотр линейки продукции/услуг

“

Бизнес активно ищет новые возможности на альтернативных рынках, даже если он сохранил связь с европейскими партнерами, из-за наличия дальнейших рисков взаимодействия. Поэтому все больший интерес вызывают такие страны, как Китай, Индия, страны Ближнего Востока и др.

Андрей Шаронов

независимый директор
нескольких публичных
российских компаний

В последние годы отношения между Россией и странами Восточной Азии и Ближнего Востока укрепились, что создало благоприятные условия для делового сотрудничества. Необходимость поиска альтернатив западным рынкам в условиях санкций и экономического давления ускорила выход отечественного бизнеса на новые рынки сбыта. В целом, диверсификация рынков сбыта позволяет компаниям минимизировать риски.

Диверсификация бизнеса

На 2-м месте среди изменений, внесенных респондентами в стратегии компаний – диверсификация бизнеса (46%), что вероятно продиктовано стремлением минимизировать риски в период неопределенности. Диверсификация позволяет компаниям распределить капитал по нескольким направлениям деятельности, использовать различные источники дохода, повысить устойчивость к изменениям внешней среды и конкурентоспособность.

46% респондентов сообщили о диверсификации бизнеса как одном из ключевых стратегических изменений

Более того, уход иностранных компаний освободил ниши для российского бизнеса. Так, российский рынок M&A (слияний и поглощений) в 2023 г. достиг 50 млрд долл. США¹³, что стало максимальным показателем с 2019 г. – на 18% выше, чем в 2022 г.¹⁴

“

В новых меняющихся условиях, на фоне повышения ключевой ставки и сложностей с долгосрочными инвестициями, поиск новых сильных партнеров — это стратегический выбор для сохранения и дальнейшего развития, особенно если бизнес носит социальный характер.

Наталья Тимакова
член советов
директоров ряда
российских компаний

Пересмотр линейки продукции/услуг

Переориентация на новые рынки часто пересекается с процессом пересмотра линейки продуктов и услуг, который также вошел в топ-3 стратегических изменений. Для сохранения конкурентного преимущества при смене рынков сбыта, а также в целом в периоды нестабильности, компаниям необходимо учитывать новые потребительские паттерны поведения, которые, безусловно, влияют на изменение продуктовой линейки и ее ценностного предложения.

41% респондентов сообщили о пересмотре продуктовой линейки при пересмотре стратегии компании

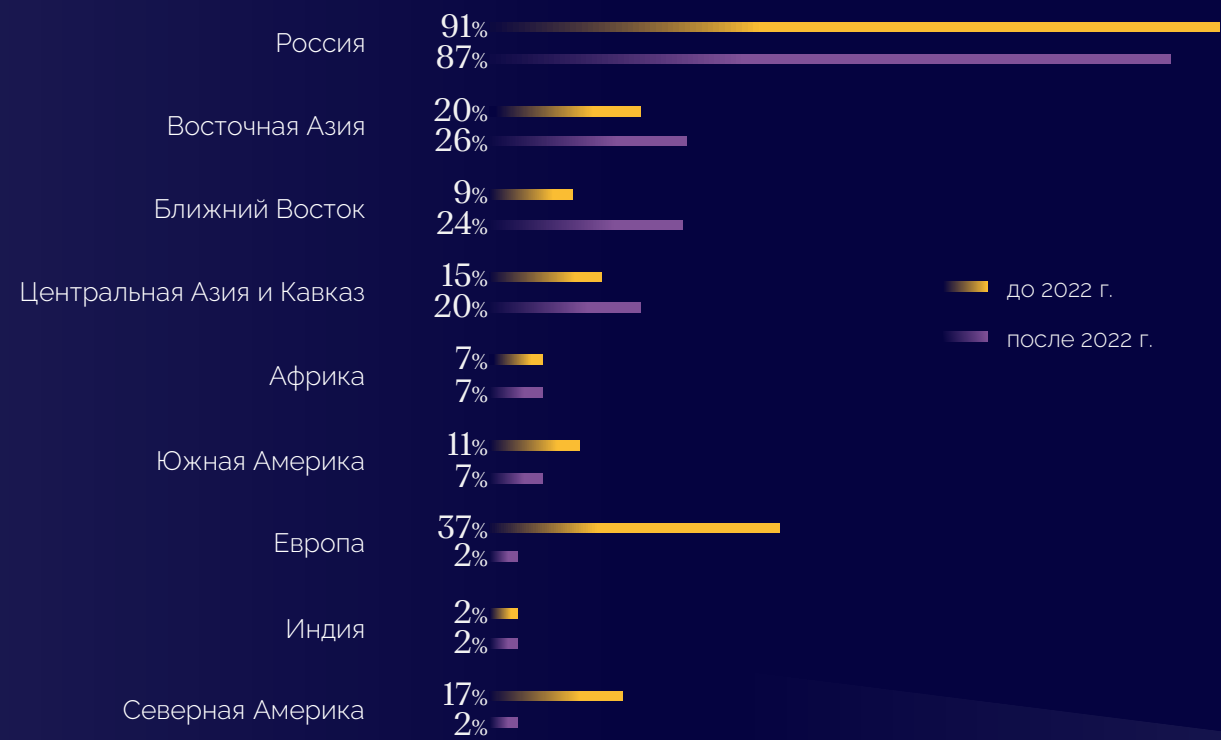
Пересмотр линейки продуктов/услуг может означать сокращение продуктовой линейки, диверсификацию или ее расширение. Некоторые ситуации, такие как уход с западных рынков, потенциально влияют на сокращение продуктовой линейки, поскольку те или иные продукты теряют своего клиента и могут быть не востребованы на внутреннем или других рынках.

Интересно, что при оценке эффективности мер, принятых в 2022-23 гг. для реагирования на вызовы, высокую эффективность диверсификации продуктов и услуг отметило небольшое число респондентов (всего о принятии этой меры заявили 28%). Подобные результаты могут говорить о более стратегическом характере данной меры, обусловленном необходимостью длительного времени для полноценного пересмотра продуктовой линейки в рамках производственного цикла.

Пересмотр рынков сбыта, диверсификация бизнеса и пересмотр продуктовой линейки – взаимосвязанные меры.

Пересмотр рынков сбыта нацелен на снижение рисков и поиск новых перспектив, в то время как диверсификация бизнеса и продуктовой линейки повышает устойчивость компании к внешним воздействиям. Вместе эти стратегии формируют устойчивый подход к управлению бизнес-рисками в неопределенной среде, что критически важно для успешной адаптации к меняющимся условиям.

Укажите, какие рынки стали для Вас приоритетом до/после 2022 года



Ориентация на внутренний рынок

До 2022 г. российский бизнес был преимущественно ориентирован на внутренний рынок (91%). Эта ориентация объяснялась устойчивым спросом внутри страны, относительно предсказуемыми экономическими условиями и менее сложными регуляторными требованиями по сравнению с международными рынками. Однако после введения международных санкций и других внешних ограничений в 2022 г. доля внутреннего рынка в общем объеме продаж немного сократилась. Тем не менее внутренний рынок продолжает оставаться основным направлением деятельности для большинства (87%) российских компаний.

Снижение значимости европейского и североамериканского рынков

Европейский рынок, ранее занимавший 2-е место по значимости для российского бизнеса, и североамериканский рынок, находившийся на 4-м месте, существенно утратили свои позиции, опустившись на 7-е и 9-е места соответственно.

Введение санкций и геополитическая обстановка значительно усложнили торговлю с партнерами из Европы и Северной Америки, что вынудило российские компании искать новые возможности для сбыта продукции. Импорт и экспорт между Россией и ЕС сократились более чем на 50% в 2022 г.¹⁵ по сравнению с прошлыми годами, а объем товарооборота между США и Россией за последние 10 лет сократился в 7 раз – с 38,2 млрд долл. США в 2013 г. до 5,2 млрд долл. США в 2023 г.¹⁶

Тем не менее, снижение значимости рынков не означает полного отказа от них – определенный интерес и активность со стороны российского бизнеса сохраняется.

Рост значимости рынков Восточной Азии и Ближнего Востока

Восточная Азия после 2022 г. укрепила свои лидирующие позиции среди внешних рынков, поднявшись с 3-го места на 2-е. Помимо ограниченного доступа к западным рынкам, рост важности азиатских рынков для российского бизнеса обусловлен следующими факторами:

- **Экономический рост и спрос в регионе.** Восточная Азия, включая Китай, демонстрирует стабильный экономический рост и высокий уровень спроса на различные товары и услуги, что делает регион привлекательным для российских экспортеров. Китай, будучи крупнейшей в регионе экономикой, несмотря на некоторое замедление темпов роста, по-прежнему демонстрирует¹⁷ годовой рост около 5%. Китай является крупнейшим в мире потребителем многих товаров, таких как электроника, автомобили и продукты питания. Товарооборот между Китаем и Россией за 2023 г. впервые превысил 240 млрд долл. США¹⁸, что на 26,3% больше, чем в 2022 г.
- **Долгосрочные партнерства.** Российский бизнес уже имеет долгосрочные деловые отношения с рядом стран в Восточной Азии, что облегчает расширение и углубление торговых связей. В частности, реализован ряд таких крупных инфраструктурных государственных проектов как, например, Восточный нефтепровод (ВСТО), введенный в эксплуатацию в 2009–2012 гг., что позволило укрепить энергетическое сотрудничество с регионом и значительно увеличить экспорт российской нефти, а также проект «Ямал СПГ», начавший работу в 2017 г. в результате тесного взаимодействия России и Китая, что позволило обеспечить диверсификацию поставок СПГ.

Среди новых рынков особое внимание привлекает Ближний Восток, поднявшийся с 7-го на 3-е место

Подобный рост интереса российского бизнеса к региону (более чем в 2,5 раза) обусловлен следующими факторами:

- **Развитие деловой инфраструктуры.** На протяжении последних десятилетий в странах Ближнего Востока создаются благоприятные условия для предпринимательства и инвестиций, а также привлечения новых технологий и инноваций. Региональные экономики, такие как ОАЭ и Саудовская Аравия, демонстрируют высокий уровень инвестиционной активности и открытость к международному сотрудничеству¹⁹.
- **Политическая и экономическая интеграция.** Усиление политических и экономических связей между Россией и странами Ближнего Востока способствует укреплению торговых отношений. Совместные проекты в энергетической сфере, инфраструктурные инициативы и другие формы сотрудничества открывают новые перспективы для российского бизнеса в этом регионе²⁰.

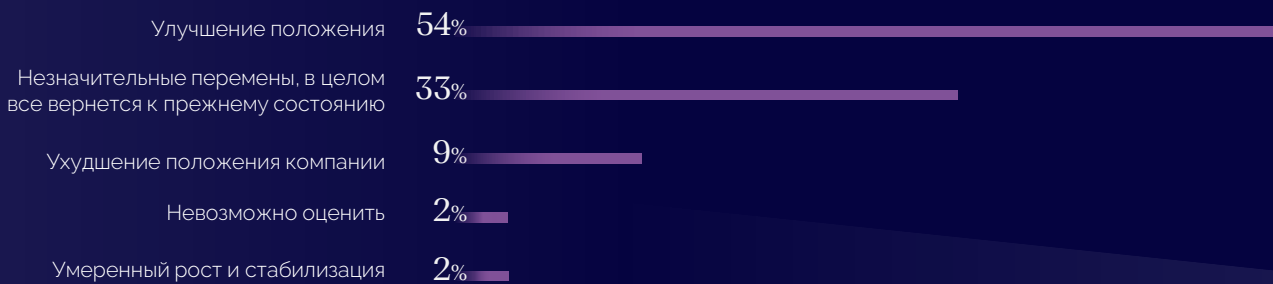
Пересмотр рынков сбыта российскими компаниями после 2022 г. отражает стремление адаптироваться к новым экономическим реалиям в текущей геополитической ситуации. Снижение значимости европейского и североамериканского регионов и рост роли Восточной Азии и Ближнего Востока свидетельствуют об интересе бизнеса к диверсификации экспортных направлений и развитию новых стратегических партнерств. Эффективная реализация стратегических изменений в географии бизнеса требует от компаний гибкости, своевременного реагирования на вызовы и готовности к активному исследованию и освоению новых рынков.

Смотрим в далекое будущее

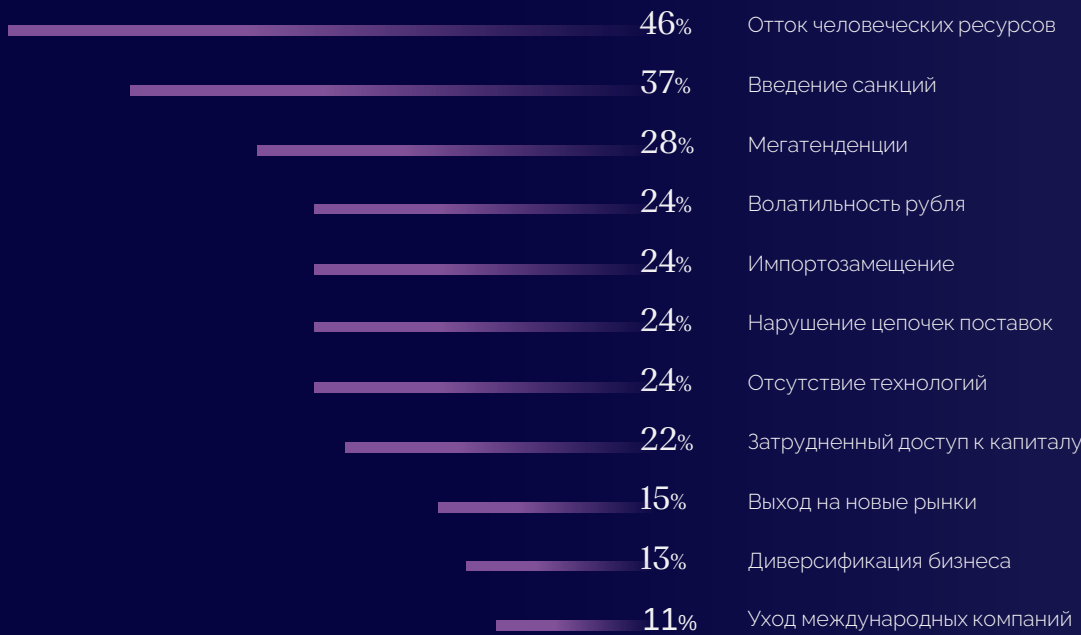
Большинство респондентов настроены оптимистично: на горизонте 5 лет 54% членов советов директоров ожидают улучшения положения их компаний, еще 33% опрошенных уверены в возвращении к исходному состоянию, несмотря на незначительные перемены. В этой связи компании пересматривают стратегии с учетом тех вызовов, которые стоят перед ними в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

При этом, если в краткосрочной перспективе на пересмотр планов сильнее всего повлияли введение санкций (54%), отток человеческих ресурсов (46%) и нарушение цепочек поставок (37%), то в отдаленном будущем топ вызовов выглядит несколько иначе. Одной из наиболее критичных проблем по-прежнему остаются человеческие ресурсы (46%), санкции отходят на второй план (37%), а мегатенденции поднимаются с последнего 10-го места (15%) на 3-е (28%).

Как Вы оцениваете перспективы Вашей компании в ближайшие 5 лет?



Что в наибольшей степени влияет на пересмотр среднесрочных/долгосрочных планов развития компании на данный момент?



“

Еще одним вызовом наряду с привлечением финансирования стало удержание и привлечение персонала: средние зарплаты на рынке растут, людей на рынке все меньше, ограничен приток иностранной рабочей силы. И мы понимаем, что простое повышение зарплаты уже не решает данную проблему. Очевидно, что зарплата должна быть на уровне, но человек отказывается работать в плохих условиях, плохой атмосфере, что является уже вопросом корпоративных ценностей. Бизнесу важно оценить еще раз этот момент, определить, что он может сделать, чтобы повысить удовлетворенность и вовлеченность сотрудников. Этими вопросами совет директоров все больше озабочен в последнее время.

Денис Александров
независимый директор
публичной российской
компании

В ответ на аналогичный вопрос в 2015 г. члены СД в первую очередь называли девальвацию рубля (68%) и затрудненный доступ к капиталу (58%). Сегодня же эти факторы отмечали более чем в 2,5 раза реже – 24% и 22% респондентов соответственно.

Топ-факторы 2024 г., в свою очередь, в 2015 г. называли значительно реже: о влиянии мегатенденций на долгосрочную стратегию бизнеса заявляли всего 19% респондентов, о влиянии санкций – 23%, что вероятно было обусловлено их существенно меньшим масштабом, а отток человеческих ресурсов в то время еще не воспринимался как повсеместная проблема и не был включен в опрос.

Данные из опроса 2015 года

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



Отток человеческих ресурсов

Решающую роль при пересмотре среднесрочных и долгосрочных стратегий играет отток человеческих ресурсов, с чем согласились 46% респондентов. Хотя государство принимает меры по удержанию и обратной релокации высококвалифицированных специалистов, полностью нивелировать последствия масштабной эмиграции пока не удалось. Отток квалифицированных специалистов ведет к кадровому голоду, который подтверждает рекордно низкая безработица в 2,9%, зафиксированная в конце 2023 г.²¹ При этом в перспективе нет предпосылок для существенного улучшения, в том числе в связи с сохраняющимися последствиями демографической ямы 1990-х годов и текущим снижением уровня рождаемости.

Введение санкций

Одним из ключевых факторов при формировании и пересмотре долгосрочных планов, как и в 2015 г., респонденты называют введение санкций – на текущий момент бизнес не видит предпосылок к их серьезному ослаблению. Кроме того, компании уже сделали решительные шаги по изменению географии присутствия, что свидетельствует о готовности к длительной геополитической конфронтации.



Конкуренция за специалистов в силу их дефицита из-за оттока кадров, наложившегося на эхо демографической ямы 90-х годов, приведет к повсеместному росту зарплат, общих издержек и повышению цен на конечный продукт, что будет способствовать росту инфляции. В некоторых индустриях, особенно с невысокими капитальными затратами, это создаст мотивацию для автоматизации производства – этот тренд замечен уже сейчас.

Александр Волошин

член советов директоров
ряда российских компаний

Мегатенденции

Многие компании также учитывают мегатенденции при среднесрочном и долгосрочном планировании. Под мегатенденциями понимаются глобальные изменения и тренды, которые оказывают большое влияние на все сектора экономики и сферы деятельности общества, обещая сохранить свою значимость как минимум на последующее десятилетие. Респондентам также было предложено оценить степень влияния различных трендов на вектор стратегии.

Оцените от 1 до 5 вероятное влияние мегатенденций на долгосрочное развитие Вашей компании, где 5 – очень сильное влияние, 1 – нейтральное



Повсеместная цифровизация

На фоне зарождения индустрии 5.0, основанной на равноправном участии человека и робота в производственном процессе и повсеместном применении технологий искусственного интеллекта, обширная цифровизация становится решающим трендом, определяющим формирование долгосрочной стратегии компаний – 58% отметили ее влияние на развитие бизнеса как очень сильное или сильное (5 и 4). Хотя в 2015 г. этот тренд также занимал лидирующую позицию (51%), более чем в 2 раза сократилось число тех, кто считал его влияние незначительным.

Ускоренная урбанизация

Ускоренная урбанизация занимает 3-е место по уровню влияния на долгосрочное развитие бизнеса (40%). Тренд на урбанизацию может проявляться в изменении потребительских предпочтений, усилении регуляторного давления и появлении новых стандартов устойчивого развития, а также необходимости стратегического партнерства с городскими властями и общественными организациями. В 2015 г. о высокой значимости ускорения урбанизации сообщали 24% респондентов.

Демографические изменения

Демография также оказывает значительное влияние (56%) на долгосрочную стратегию бизнеса, поскольку изменения в возрастной структуре населения, уровне образования, поколенческих предпочтениях и миграционных паттернах напрямую отражаются как на потребительском спросе, так и на рынке труда. В 2015 г. демографические изменения также признавались значительным фактором влияния на стратегическое развитие бизнеса (25%), и прогнозы респондентов подтвердились – сегодня критичность демографических изменений лишь возросла.

Перераспределение сил в глобальной экономике

Перераспределение сил в глобальной экономике имеет высокую значимость для бизнеса в связи с прямым влиянием на приоритетность рынков, партнеров, изменения в цепочках поставок и другие аспекты – 36% респондентов отметили значительное влияние этого фактора на долгосрочное развитие компаний (в 2015 г. – 32%).

Дефицит ресурсов

По мнению опрошенных, существенно выросло стратегическое влияние дефицита ресурсов (33%). Если в 2015 г. респонденты не считали влияние данной мегатенденции на долгосрочное развитие бизнеса значительным, то сегодня треть участников опроса отметили ее важность.

Укрепление связей с лидерами азиатского рынка может влиять на динамику в бизнесе

Низкоуглеродное развитие и деградация окружающей среды

Такие мегатенденции как низкоуглеродное развитие и деградация окружающей среды не вошли в топ приоритетов по результатам опроса (24% и 17%, 6-е и 7-е места из 7) – в основном из-за доминирующей роли Европы в теме энергоперехода и ESG-повестки в целом, а также на фоне существенного снижения значимости европейского рынка для российского бизнеса. Тем не менее, следует отметить, что укрепление связей с лидерами азиатского рынка и общий «сдвиг» российского бизнеса на Восток, включая рынки Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР), может изменить динамику в бизнесе²².



Не могу сказать, что устойчивое развитие стало сильно неактуально на повестке советов директоров. Там, где ESG-практика сформировалась еще до 2022 г., устойчивое развитие продолжает играть одну из ключевых ролей, особенно среди тех компаний, которые присутствуют на внешних рынках. А там, где ее не было, и сейчас особого интереса не наблюдается.

Андрей Шаронов
независимый директор
нескольких публичных
российских компаний

Изменения в географии бизнеса предполагают соответствие ESG-стандартам в новых регионах – при этом в последние годы в странах АТР наблюдается усиление ESG-регулирования и требований инвесторов, разрабатываются «зеленые» стандарты, увеличивается объем «зеленого» финансирования и формируются национальные ESG-рейтинги. Доля стран АТР на мировом рынке устойчивого финансирования увеличилась вдвое с 2020 г. – по итогам 2023 г. в странах АТР сосредоточено 24% мирового выпуска зелёных, социальных, устойчивых и связанных с устойчивым развитием облигаций (GSSSB)²³, что составляет 235 млрд долл. США. По данным ISS, не менее 30% крупных азиатских энергетических и производственных компаний уже приняли обязательства по достижению нулевых выбросов²⁴.

Кроме того, азиатские страны являются неотъемлемой частью в глобальных цепочках поставок европейского бизнеса, и с каждым годом к этим цепочкам предъявляется все больше требований в области ESG.

От глобального к национальному: оценка рисков

Топ-5 рисков ВЭФ на горизонте 2 лет*

- 1 Кризис стоимости жизни
- 2 Стихийные бедствия и экстремальные погодные явления
- 3 Геоэкономическая конфронтация
- 4 Неспособность смягчить последствия изменения климата
- 5 Нарушение социальной сплоченности и социальная поляризация

Топ-5 рисков ВЭФ на горизонте 10 лет*

- 1 Неспособность смягчить последствия изменения климата
- 2 Неудачная адаптация к изменению климата
- 3 Стихийные бедствия и экстремальные погодные явления
- 4 Утрата биоразнообразия и коллапс экосистем
- 5 Масштабная вынужденная миграция

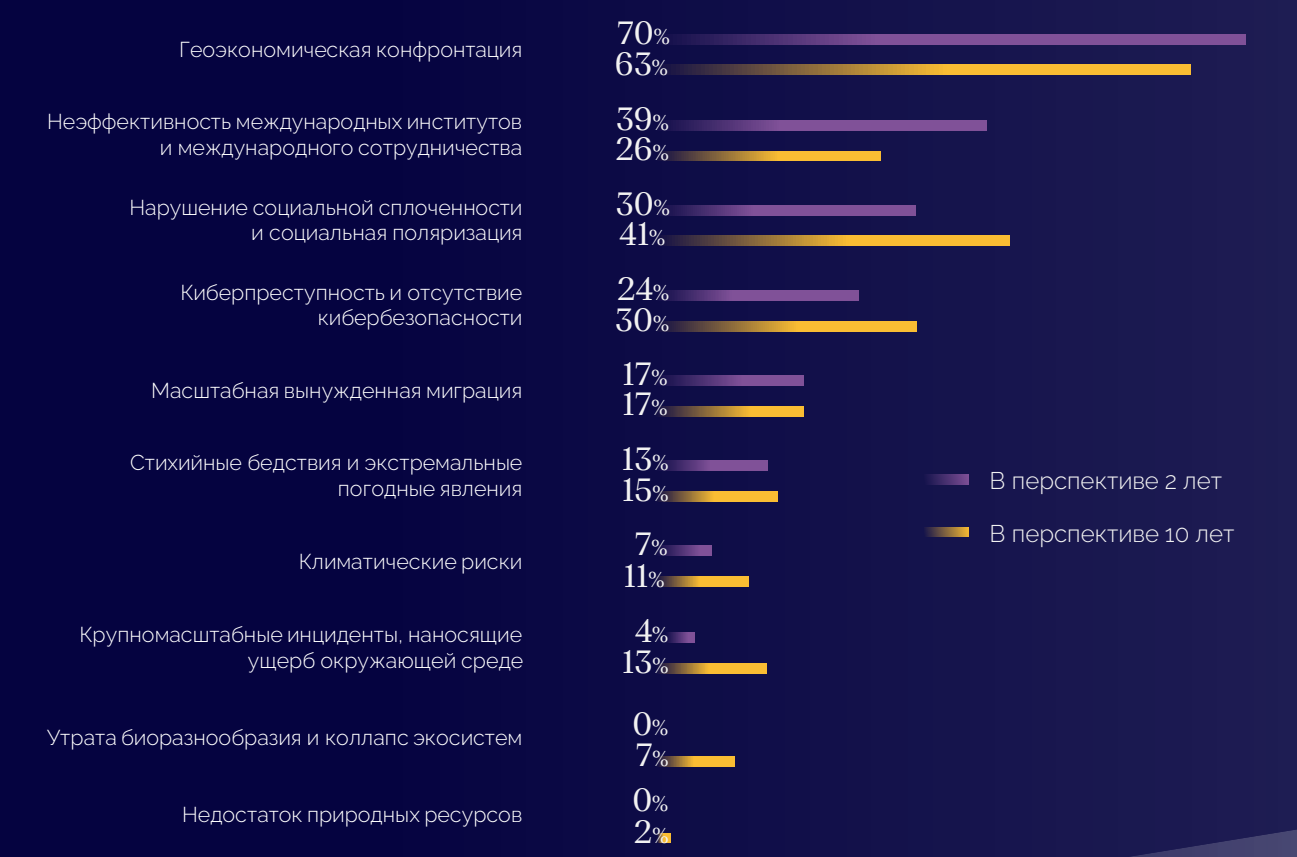
**Глобальный отчет ВЭФ, 2023 г.
(Россия не участвовала в опросе ВЭФ)*

Перечень долгосрочных и краткосрочных рисков из ежегодного отчета по рискам Всемирного экономического форума (ВЭФ) зачастую точно передает ключевые глобальные тренды. В 2023 г. 8 из 10 рисков как на горизонте 2 лет, так и на горизонте 10 лет были связаны с проблемами устойчивого развития²⁵. В число основных краткосрочных рисков вошли кризис стоимости жизни, стихийные бедствия и геоэкономическая конфронтация, в то время как основные долгосрочные риски по большей части оказались связаны с климатическими изменениями.

В 2024 г.²⁶ приоритетность краткосрочных рисков несколько изменилась: на первый план вышли дезинформация, экстремальный погодные явления и социальная поляризация. Приоритетность долгосрочных рисков в 2024 г. практически не изменилась: климатические риски и риски, связанные с деградацией окружающей среды, по-прежнему занимают первые позиции.

Российские эксперты не участвовали в опросе для глобального отчета ВЭФ в 2023–24 гг., поэтому мы предприняли попытку самостоятельно опросить членов СД крупных российских компаний об их отношении к глобальным рискам и тенденциям. Стоит отметить, что, несмотря на схожесть российских и глобальных респондентов по некоторым вопросам, российский бизнес сильно расходится в оценке климатических рисков, ниже оценивая их значимость, в то время как глобально данные риски занимают лидирующие позиции.

Выберите три риска из списка ВЭФ, которые имеют наибольшее влияние на Ваш бизнес в ближайшие 2 года / 10 лет



Геоэкономическая конфронтация

С точки зрения российских респондентов, геоэкономическая конфронтация является ключевым риском как в краткосрочной (70%), так и в долгосрочной (63%) перспективе, что заметно контрастирует с оценкой ВЭФ – на глобальном уровне данный риск воспринимается менее остро, причем его приоритетность снижается. В отчете ВЭФ за 2023 г. геоэкономическая конфронтация занимала 3-е место на горизонте 2 лет и 9-е место на горизонте 10 лет, в 2024 г. спустившись на 5-е место в перечне краткосрочных рисков (в новой формулировке – «межгосударственные вооруженные конфликты») и исчезнув из перечня долгосрочных рисков.

Сохранение приоритетности риска для российских респондентов в долгосрочной перспективе свидетельствует о том, что российский бизнес практически не видит потенциала к снижению геоэкономической напряженности на горизонте 10 лет.



Геоэкономическая конфронтация порождает ряд новых рисков и сложностей для российского бизнеса, например искусственное и намеренное выдавливание с традиционных рынков, зачастую не самым гуманным способом, а также потерю активов за рубежом. Последнее вынуждает некоторые компании задумываться о серьезных инвестиционных проектах и смотреть на внутренний рынок, который на данный момент представляется наиболее безопасным.

Андрей Шаронов
независимый директор
нескольких публичных
российских компаний

Неэффективность международных институтов и международного сотрудничества

На горизонте 2 лет одним из наиболее значимых рисков российский бизнес видит неэффективность международных институтов и международного сотрудничества (39%). В долгосрочной перспективе данный риск немного сдает позиции, спускаясь со 2-го на 4-е место (26%), что говорит об ожидании некоторого восстановления международных связей и стабилизации отношений. Снижение приоритетности данного риска на фоне сохранения высокого влияния геэкономической конфронтации может говорить об ожидании укрепления международного сотрудничества на новых для российского бизнеса рынках (АТР, Ближний Восток и др.) и формирования альтернативных международных институтов. Тем не менее, высокий приоритет данного риска свидетельствует о в целом низком доверии российских респондентов к международным процессам и роли глобальных институтов в решении международных проблем.

Нарушение социальной сплоченности и поляризация

3-е место среди краткосрочных рисков, по мнению российских респондентов, занимает нарушение социальной сплоченности и социальная поляризация (30%), причем в долгосрочной перспективе значимость данного фактора возрастает (41%, 2-е место). Рост социальной поляризации может привести к усилению внутренних конфликтов и социальной нестабильности, что создает дополнительные стратегические сложности для бизнеса.

Данный риск актуален не только для российского бизнеса, но и глобально – в отчетах ВЭФ за 2023–2024 гг. риск социальной поляризации стабильно входит в топ-10, поднявшись с 5-го на 3-е место на горизонте 2 лет и немного опустившись с 7-го на 9-е место на горизонте 10 лет.

Киберпреступность

Киберпреступность и отсутствие кибербезопасности входит в число наиболее важных рисков как для России, так и глобально. На горизонте 2 лет данный риск занимает 4-е место как по мнению российских респондентов (24%), так и по данным отчета ВЭФ. В долгосрочной перспективе российский бизнес оценивает риск несколько выше (30%, 3-е место) по сравнению с респондентами ВЭФ (8-е место).

Подобная динамика отражает растущую угрозу кибератак и необходимость эффективной защиты информационных ресурсов – о росте внимания к теме говорит и повышение приоритетности риска с 8-го до 4-го места в перечне краткосрочных рисков ВЭФ в 2023–24 гг.



Пересборка:
что изменилось
в деятельности
советов директоров?

Собирательный образ нового СД

Вызовы 2022–2023 гг. повлияли не только на стратегические приоритеты российского бизнеса, но и на непосредственную работу советов директоров, их структуру, а также ключевые компетенции, необходимые для эффективного корпоративного управления и реагирования на внешние вызовы.

62% опрошенных отметили изменения в структуре советов директоров

Как изменилась структура совета директоров?



Наиболее частым структурным изменением оказалось сокращение числа независимых директоров – его отметили 38% респондентов. Уменьшение числа независимых директоров может приводить к росту влияния менеджмента или основных акционеров на принятие решений, что ослабляет критический взгляд на управление компанией. Это, в свою очередь, может снизить доверие инвесторов и партнеров.



Несмотря на последние изменения в деятельности компаний, можно сказать, что институт корпоративного управления в целом в России сложился: были сформированы понимание, значимость, ключевые ценности, инструменты, показавшие свою эффективность в кризисный период. О чем хотелось бы подискутировать – так это насколько институт независимых директоров показал свою состоятельность и связь директоров с компанией, ответственность за нее не только в состоянии успеха и бурного роста.

Екатерина Никитчанова
заместитель директора
Российского института
директоров, член советов
директоров ряда
российских компаний

Другим изменением в структуре СД стало увеличение числа исполнительных директоров, которое отметили 16% респондентов (еще 2%, напротив, сообщили о сокращении их числа). С одной стороны, рост численности исполнительных директоров продиктован необходимостью повышения скорости реагирования компании на вызовы и оперативного внедрения антикризисных мер. С другой стороны, это может приводить к конфликтам интересов внутри советов директоров.

Еще одной тенденцией стало увеличение числа представителей государства в советах директоров (13%), что может свидетельствовать о возрастающей роли государства в стратегическом управлении бизнесом. В 2015 г. 68% респондентов также сообщали об ожидании изменений в составе СД, включая возвращение высокопоставленных государственных чиновников в советы директоров ведущих государственных компаний.

Привлечение представителей власти в советы директоров часто обусловлено стремлением государства усилить контроль над ключевыми секторами экономики, обеспечить выполнение государственных программ и стратегий, а также повысить прозрачность и подотчетность компаний. С точки зрения бизнеса, увеличение числа представителей власти в СД может повышать эффективность GR, позволяя компании получать определенные преимущества со стороны государства. Однако такая практика имеет и свои недостатки, в частности, уменьшение рыночной эффективности компаний из-за потенциальной необъективности управленческих решений.

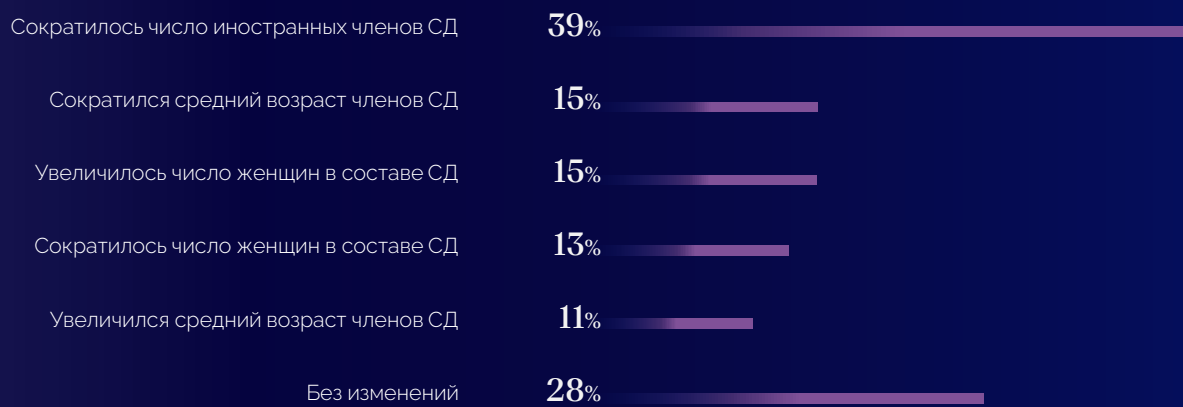


Советы директоров претерпели значительные кадровые изменения, в том числе в связи с поспешным выходом иностранных членов СД, которые зачастую выступали в роли независимых директоров. В связи с этим перед советом директоров стояла задача быстро интегрировать новых директоров и наладить бесперебойную работу на фоне усугубляющейся внешней обстановки, кристаллизации новых рисков и вызовов, требующих серьезного вовлечения СД в целях оказания содействия исполнительным органам в преодолении кризисных явлений. На мой взгляд, помимо надзорных функций многие советы стали возлагать на себя функции консультирования исполнительных органов по антикризисной повестке.

Екатерина Некрасова
независимый директор

Сокращение иностранных членов советов директоров – одно из последствий санкционных ограничений. Однако потребность во взаимодействии с внешними рынками сохраняется, как и спрос на иностранных представителей.

Какие еще изменения произошли в совете директоров?



Значимым изменением в структуре советов директоров российских компаний стало сокращение числа иностранных членов СД, о чем сообщили 39% респондентов. Одна из основных причин – повышение персональных санкционных рисков, которые 25% респондентов относят к главным ограничениям на вхождение в состав советов директоров.

Иностранные директора обладают уникальными знаниями и опытом, которые могут быть критически важны при выходе на новые рынки, а также для повышения конкурентоспособности бизнеса на глобальном рынке. Сокращение числа иностранных директоров потенциально снижает способность компании эффективно реагировать на изменения в международной экономической среде, затрудняет масштабирование бизнеса на новых рынках и ограничивает возможности для инновационного развития.

В текущей ситуации можно ожидать увеличения числа представителей дружественных стран в составах СД. По данным за 2023 год²⁷, 11% директоров крупных российских компаний – граждане стран Азии и Ближнего Востока. В частности, в 2023 г. совет директоров НК «Роснефть» возглавил бывший министр энергетики и промышленности Катара, также в обновленный совет директоров вошел управляющий директор индийской финансовой компании Valpro²⁸.

“Состав советов директоров, безусловно, меняется, но не всегда в худшую сторону. Иностранных представителей стало меньше, тем не менее некоторые компании смогли обеспечить достаточное независимое представительство зарубежных коллег и из западных стран, и из азиатских. Другие – заменили ушедших российскими представителями и не потеряли в качестве.

Андрей Шаронов
независимый директор
нескольких публичных
российских компаний

Сигналы для беспокойства

Причины покинуть совет директоров



Основными причинами ухода из СД респонденты называют несоответствие предлагаемого вознаграждения нагрузке и рискам (28%), а также возрастание рисков субсидиарной ответственности (28%) и персональных санкционных рисков (25%).

Проблема несоответствия вознаграждения нагрузке и рискам усугубляется в условиях нестабильности, когда управленческие решения требуют большей ответственности и осторожности. Кроме того, растет число и сложность вопросов для обсуждения членами СД, вследствие чего увеличивается число заседаний и их продолжительность (41%). Учитывая, что многие респонденты входят в несколько советов директоров (59%), такие изменения значительно увеличивают нагрузку. При этом стоит отметить, что в 2022–23 гг. стал преобладать гибридный формат заседаний, о чем сообщили 44% респондентов.



Сейчас можно наблюдать общий тренд на ухудшение качества корпоративного управления – снижение прозрачности, сокращение независимости советов директоров, а также их обновление. Компании перестают видеть значимые внешние стимулы из-за ухода иностранных институциональных инвесторов, и, следовательно, возникает вопрос, для кого поддерживать прежний уровень.

Андрей Шаронов
независимый директор
нескольких публичных
российских компаний

Как изменилась деятельность совета директоров в ответ на вызовы 2022–2023 гг.?



В числе других изменений в операционной деятельности советов директоров – участвовавшее неформальное обсуждение стратегических вопросов на уровне акционеров (30%), что может быть связано как с увеличением числа обсуждаемых вопросов, так и с сокращением численности СД. При этом отсутствие официальных записей и протоколов затрудняет формирование объективной картины работы совета директоров для акционеров и регулирующих органов.

Именно снижение уровня прозрачности и раскрытия информации респонденты указывали в качестве ключевого ограничения в корпоративном управлении в 2022–23 гг. (67%), что также влияет на общее снижение качества работы СД и корпоративного управления в целом (16%).

Снижению уровня прозрачности способствуют, в частности, сокращение численности независимых директоров, снижение зависимости от зарубежных источников финансирования, а также риск попасть под введенные санкционные ограничения.

Санкционные ограничения и общая экономическая нестабильность также повлияли и на дивидендную политику компаний, которые решили отменить выплаты дивидендов (27%) для сохранения ликвидности и устойчивости.



Закрытость, вне зависимости от ее причин, всегда негативно влияет на качество корпоративного управления. В отсутствие стимулов к открытости снижение прозрачности раскрываемой информации может привести к излишней расслабленности и снижению качества работы советов директоров.

Александр Волошин

член советов директоров
ряда российских компаний



Одна из ключевых задач совета директоров сейчас – это определить приоритетные источники финансирования для желаемого CAPEX. Сейчас многие компании из-за нежелания урезать будущие расходы на CAPEX, жертвуют выплатами дивидендов. Для менеджмента компании – это очевидный выбор, однако если мы хотим поддержать имидж компании как стабильного плательщика дивидендов, показать новым и оставшимся акционерам, что в компании все хорошо, и дать понять, что нам важен каждый акционер, то к CAPEX надо подходить с чистого лица, искать неординарные решения. Поэтому здесь между менеджментом и советом директоров должен быть своего рода позитивный конфликт, и совет директоров по этому вопросу должен занимать более активную позицию.

Денис Александров

независимый директор
публичной российской компании

Какие ключевые ограничения в корпоративном управлении Вы наблюдаете последние 2 года?



На пути к совершенству

73%

респондентов
удовлетворены
деятельностью совета
директоров в своей
компании

С точки зрения отдельных направлений деятельности советов директоров, наибольшую степень удовлетворенности респонденты выражают в отношении мониторинга достоверности финансовой отчетности (47% удовлетворены полностью, 40% – частично). Это же направление лидировало и в опросе 2015 г., когда высокую эффективность работы СД по данному направлению отметили 55% респондентов.

Кроме того, достаточно высокие показатели удовлетворенности наблюдаются в отношении антикризисного управления и реагирования на новые вызовы (41% удовлетворены полностью, 49% – частично), оценки деятельности и вознаграждения топ-менеджмента (36% и 42%), а также стратегического планирования (30% и 45%). Интересно, что эти же направления были в топе и в 2015 г. – высокую эффективность работы СД по ним отмечали 29%, 30% и 40% респондентов соответственно.

Наибольший уровень неудовлетворенности наблюдается в отношении действий СД в области устойчивого развития и ESG (40%). С одной стороны, в условиях кризиса и сильной турбулентности компании в большей степени фокусируются на митигировании краткосрочных рисков и устойчивости в краткосрочном периоде. Вопросы устойчивого развития в большей степени относятся к среднесрочным и долгосрочным рискам и в текущих условиях видятся не основным приоритетом. С другой стороны, про них необходимо помнить, чтобы избежать дисконтирования будущего и повышения долгосрочных рисков для бизнеса на фоне актуальных глобальных рисков и мегатенденций.

Стоит отметить, что планирование преемственности топ-менеджмента и удержание ключевых сотрудников занимает 2-е место по уровню неудовлетворенности (34%) – при этом почти половина респондентов (41%) называет работу с кадрами в числе приоритетных направлений деятельности СД, что подчеркивает необходимость привлечения дополнительного внимания к данному направлению.

В какой степени Вы удовлетворены действиями совета директоров, от 1 до 3, где 1 – неудовлетворены, 2 – частично удовлетворены, 3 – полностью удовлетворены



Новые приоритеты в управлении

По итогам 2022–23 гг. антикризисное управление стало основным приоритетом для членов СД (72%), тогда как в 2015 г. данной теме уделялось значительно меньше внимания, хоть она и входила в топ-5. Рост значимости своевременного реагирования на новые вызовы отражает необходимость минимизации рисков для бизнеса и поддержания стабильности в условиях неопределенности.

Стратегическое планирование, лидировавшее в опросе 2015 г., занимает 2-е место (61%), что свидетельствует о сохранении важности долгосрочного планирования для стабильности и роста компаний, несмотря на смещение акцентов в сторону более гибких и адаптивных моделей управления.

Важно отметить также внимание к теме управления человеческими ресурсами, включая планирование преемственности топ-менеджмента и удержание ключевых сотрудников (41%), а также оценку деятельности и вознаграждение топ-менеджмента (26%). Отток человеческих ресурсов и, как следствие, дефицит специалистов – ключевые факторы, оказывающие наибольшее влияние на пересмотр как долгосрочных, так и краткосрочных планов развития компаний.



Сейчас для членов совета директоров особенно востребованными становятся навыки антикризисного управления в быстро меняющихся условиях. Нужны люди, которые проходили и через кризисы 2008 г., 2014 г., а также пандемии и которым уже приходилось менять процессы в компании, пересматривать инвестиционную программу и систему стимулирования персонала. В ближайшее время скорее такие навыки, нежели компетенции в области финансового менеджмента и стратегирования, будут наиболее необходимы бизнесу в условиях турбулентности.

Василий Зубакин

председатель совета директоров энергетической компании

На какие направления совету директоров стоит обращать большее внимание в текущих условиях?



Современный бизнес-ландшафт требует от членов советов директоров разнообразных компетенций, приоритетность которых обусловлена в том числе текущими вызовами.

Лидерские навыки (65%) наряду с отраслевыми знаниями и опытом (57%) традиционно являются ключевыми компетенциями для членов СД – в опросе 2015 г. 92% респондентов отмечали важность включения в состав СД директоров с отраслевым опытом (58% – крайнюю важность). Отраслевые знания необходимы для оценки потенциала и рисков инвестиционных проектов, повышения конкурентоспособности бизнеса и эффективного управления компанией в условиях быстро меняющейся бизнес-среды. По данным за 2023 г., 59% российских директоров имеют отраслевой опыт.²⁷

Кроме того, в число ключевых навыков входят знания и опыт в области управления рисками (48%), а также в области управления персоналом (44%), что пересекается с приоритетными направлениями деятельности СД. При этом именно управление рисками сегодня является ключевой областью, в которой членам СД часто не хватает действительно глубоких навыков (41%), что объясняется беспрецедентностью масштаба нынешних вызовов.



С точки зрения компетенций совета директоров не так много всего поменялось. Все так же необходимы компетенции индустриальные, управления персоналом, знание и понимание рынка, в том числе международного, финансов, и в большей степени, наверное, стратегический взгляд. Компетенции в области устойчивого развития также сохраняются, поскольку покупатели продолжают требовать, чтобы компания соблюдала ESG-требования и была в ESG-рейтингах.

Денис Александров
независимый директор
публичной российской компании

Приоритетность навыков в области управления персоналом растет в связи с нехваткой кадров, потребностью в привлечении и удержании талантов и другими демографическими факторами – в 2015 г. крайнюю важность компетенций в данной области отмечали лишь 28%.

Какие навыки и компетенции являются ключевыми для совета директоров в настоящее время?



Компетенции в области IT (26%) и устойчивого развития (20%) также являются востребованными, хоть и не входят в топ-5. Говоря об IT, в рамках интервью респонденты отмечали такие инструменты как искусственный интеллект, нейросети, сервисы типа ChatGPT. Членам СД необходимо понимать возможности, которые предоставляют новые технологии и эффективно их использовать в своей работе.

Что касается навыков в области устойчивого развития, они также сохраняют свою значимость: советам директоров по-прежнему нужно развивать ESG-компетенции и не упускать из виду вопросы устойчивого развития: глобально ESG-риски на горизонте 10 лет и даже 2 лет превалируют над другими. Именно совет директоров как стратегический орган управления должен задавать тон в этом направлении.

Кроме того, растет значимость ещё одной категории навыков, которая не была включена в опрос, но неоднократно упоминалась в ходе интервью, – self skills. В текущем контексте возрастает важность таких компетенций как личностная устойчивость, стрессоустойчивость, умение справляться с тревожным фоном и мыслить рационально.



Нужно быть готовыми, что участником дискуссии на заседаниях совета директоров во многих компаниях скоро станут нейросети и сервисы типа ChatGPT. Искусственный интеллект – несомненно, полезный инструмент, который можно вовлекать в процесс подготовки и принятия решений, причем с настраиваемой, регулируемой активностью. Способность ИИ анализировать и учитывать огромный объем данных – лучшие корпоративные практики, законодательство, ситуацию на рынках, финансовое положение компании и поведение конкурентов – создает мощную поддержку для процессов принятия решений органами управления компаний.

Александр Волошин

член советов директоров
ряда российских компаний

Каких навыков и компетенций не хватает текущему совету директоров?



Несмотря на высокую приоритетность компетенций в области управления рисками и персоналом, а также отраслевого опыта (входят в топ-4 наиболее востребованных), эти же навыки респонденты чаще всего отмечали как те, которых в наибольшей степени не достаёт текущим советам директоров.

Вызовы 2022–23 гг. усилили потребность в управленцах, способных оперативно реагировать на вызовы быстро меняющейся среды, а также эффективно управлять человеческими ресурсами в условиях кадрового голода – при этом масштаб вызовов таков, что существующих компетенций оказалось не достаточно.

Также стоит отметить, что уровни вовлеченности сотрудников и текучести кадров заняли 1-е место (71%) среди нефинансовых показателей, которые, по мнению респондентов, должны быть включены в программы вознаграждения высшего руководства. Именно показатели, связанные с управлением персоналом, воспринимаются как наиболее приоритетные – за ними следуют удовлетворенность клиентов (60%) и производственная безопасность (53%).

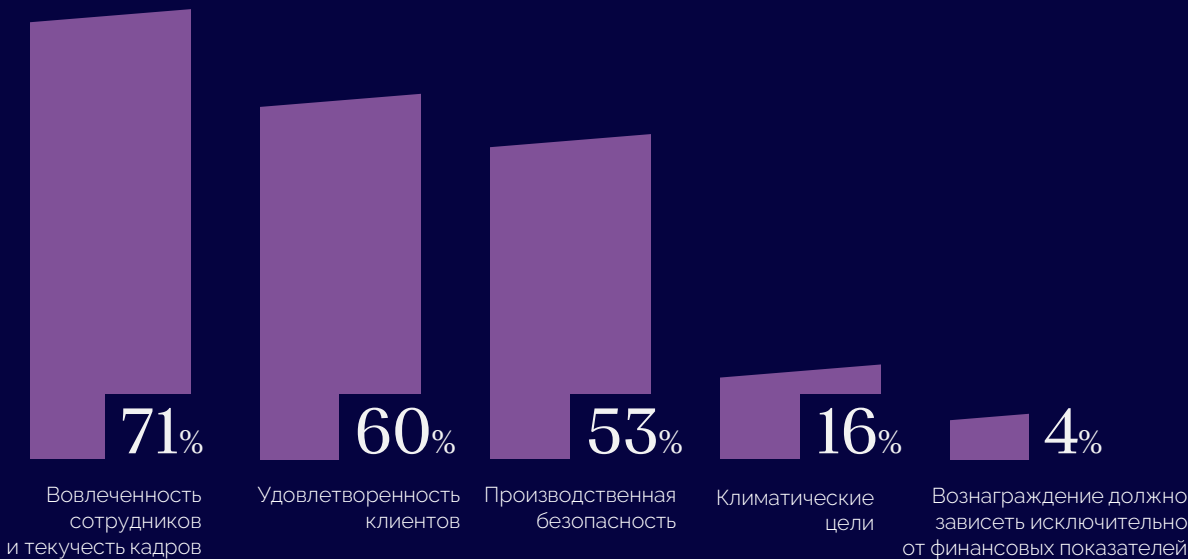
Знания и опыт в области IT (26%) и устойчивого развития (20%) также входят в топ-5 недостающих компетенций – несмотря на то, что на данный момент они не воспринимаются как наиболее критичные (6-е и 8-е места соответственно), их нехватка осознается и представляется достаточно ощутимой.



Для эффективной работы внутри советов директоров необходимы разные компетенции, их сила – в разнообразии. Тем не менее акцент преимущественно делается на развитие функциональных компетенций и привлечение директоров, у которых они сильно развиты, в то время как такие актуальные сегодня мягкие навыки, как, например, стрессоустойчивость и умение работать в условиях неопределенности, часто забываются.

Екатерина Никитчанова
заместитель директора
Российского института
директоров, член советов
директоров ряда российских
компаний

Какие нефинансовых показатели, на Ваш взгляд, должны быть включены в программы вознаграждения высшего руководства?



Говоря об усилении компетенций советов директоров, самым популярным способом стало приглашение внешних экспертов для сопровождения работы СД (54%). Такой способ особенно актуален в ситуации высокой нестабильности при достаточно коротком горизонте планирования, когда нет времени на полноценное обучение членов советов директоров. Привлеченные специалисты могут предоставить более глубокую экспертизу по широкому ряду вопросов, независимо оценить процессы внутри компании и предложить неочевидные решения.

Тем не менее, более половины респондентов (52%) заявили о планах по обучению членов СД, что говорит о сохраняющейся значимости непрерывного профессионального развития в долгосрочной перспективе. Также 41% респондентов заявили о планах по проведению стратегических сессий – данный формат позволяет членам СД совместно работать над различными бизнес-задачами, что способствует выработке согласованных решений и усилению синергии внутри советов.

О планах по изменению составов советов для усиления навыков и компетенций СД сообщили всего 26% респондентов, что может свидетельствовать в том числе о недостатке квалифицированных кандидатов, в частности, в связи с возросшими персональными рисками членства в СД.

“

Глобальные тенденции, такие как цифровизация или устойчивое развитие, – безусловно, важные аспекты в деятельности советов директоров для принятия стратегических решений. В то же время ситуация последних 2-х лет заставляет переосмыслить основные вызовы и скорректировать направления развития. Очевидно, что сейчас востребованы специалисты в области управления персоналом, сохранения и развития человеческого капитала, а также люди, имеющие опыт выстраивания конструктивного диалога с государством. Думаю, что эти компетенции будут максимально востребованы в советах директоров в ближайшее время.

Наталья Тимакова

член советов директоров
ряда российских компаний

“

Мы существуем внутри кризиса и в быстро меняющемся мире – это сложно не только экономически, но и психологически. Члены советов директоров должны хорошо чувствовать изменения, быстро адаптироваться, уметь принимать рациональные решения, одновременно справляясь с общим эмоциональным фоном.

Александр Волошин

член советов директоров
ряда российских компаний

Каким образом планируется усиливать навыки и компетенции совета директоров?



Авторы исследования



**Елена
Дубовицкая**

Директор Центра устойчивого
развития Школы управления
СКОЛКОВО
elena_dubovitskaya@skolkovo.ru



**Алексей
Фегецин**

Партнер, руководитель
практики устойчивого
развития и корпоративного
управления ТеДо
alexey.fegetsyn@tedo.ru



**Анастасия
Опанасенко**

Ведущий исследователь
Цentra устойчивого
развития СКОЛКОВО



**Анастасия
Кабаева**

Партнер технологической
практики ТеДо
anastasia.kabaeva@tedo.ru



**Надежда
Кленина**

приглашенный эксперт
Цentra устойчивого
развития СКОЛКОВО



**Павел
Зайцев**

Эксперт технологической
практики ТеДо



**Мария
Засканова**

Эксперт технологической
практики ТеДо



**Екатерина
Стефурак**

Эксперт технологической
практики ТеДо

Ссылки на внешние источники

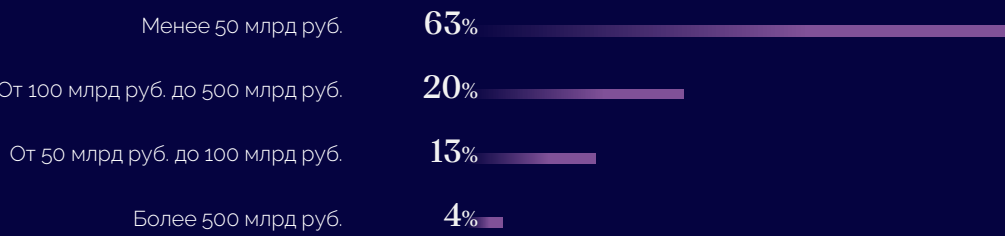
1. Заработок российского бизнеса вырос на треть. С чем это связано, РБК
Источник: rbc.ru (08.03.2024)
2. Опрос членов советов директоров российских компаний за 2015 год, РwC
3. Росстат назвал отрасли с наибольшим ростом инвестиций в 2023 году, РБК
Источник: rbc.ru (19.03.2024)
4. Динамика официального курса заданной валюты, доллар США, Банк России
Источник: cbr.ru (дата обращения 04.07.2024)
5. Российская обрабатывающая промышленность в условиях санкций: результаты опроса предприятий, Банк России
Источник: cbr.ru (26.09.2023)
6. Спрос на новостройки в России в 2022 году сократился на 22%, РБК
Источник: realty.rbc.ru (26.01.2023)
7. Результаты опроса «Последствия введения санкций для российского бизнеса», Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)
Источник: rspp.ru (11.2022)
8. IT далеко пойдет, Ведомости
Источник: vedomosti.ru (20.12.2023)
9. 5 отраслей, в которых будет сложнее всего заместить импорт, РБК Тренды
Источник: rbc.ru (22.07.2022)
10. Товар под замену: как российская промышленность отказывается от импорта, РБК
Источник: rbc.ru (31.05.2024)
11. Правительство РФ выделило более 7,5 млрд руб. на поддержку импортозамещения, Гарант.ру
Источник: garant.ru (22.12.2023)
12. Главные тренды 2024 года в области цифровизации бизнеса, Тинькофф
Источник: secrets.tinkoff.ru (08.04.2024)
13. Компании сливаются в едином порыве, Коммерсантъ
Источник: kommersant.ru (14.02.2024)
14. Аналитики оценили стоимость проданных иностранцами российских активов, РБК
Источник: rbc.ru (15.02.2023)
15. Боррель заявил о «беспрецедентном» падении объемов торговли России и ЕС, РБК
Источник: rbc.ru (26.08.2023)

Ссылки на внешние источники

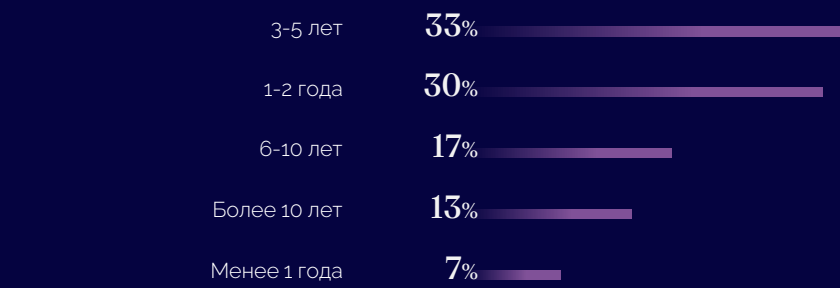
16. Товарооборот между США и Россией сократился за 10 лет более чем в семь раз, ТАСС
Источник: tass.ru (29.03.2024)
17. Китай отчитался о росте экономики на 5% за первое полугодие 2024 года, Ведомости
Источник: vedomosti.ru (16.07.2024)
18. Товарооборот Китая и России за 2023 год вырос до рекордных \$240,11 млрд, Реальное время
Источник: realnoevremya.ru (12.01.2024)
19. Как развиваются торгово-экономические связи РФ и стран Аравийского полуострова, Российская газета
Источник: rg.ru (23.01.2024)
20. Перспективы развития энергетического сотрудничества России и ОАЭ, РСМД
Источник: russiancouncil.ru (08.11.2023)
21. Миграция населения РФ в 2023 году: кадровый голод, Эксперт РА
Источник: raexpert.ru (26.12.2023)
22. От ворот — восточный поворот, Коммерсантъ
Источник: kommersant.ru (17.06.2022)
23. Sustainable Bond Issuance To Approach \$1 Trillion In 2024, S&P Global
Источник: spglobal.com (13.02.2024)
24. Net Zero Pledges in Asia Pacific, ISS
Источник: insights.issgovernance.com (25.04.2023)
25. Global Risks Report 2023, World Economic Forum
Источник: weforum.org (11.01.2023)
26. Global Risks Report 2024, World Economic Forum
Источник: weforum.org (10.01.2024)
27. Обзор практик корпоративного управления. Индекс совета директоров, КФР, НОКС
Источник: nokc.org.ru (01.2024)
28. Представитель Индии вошел в совет директоров «Роснефти». Возглавил его экс-министр Катара, ТАСС
Источник: tass.ru (30.06.2023)

Приложение

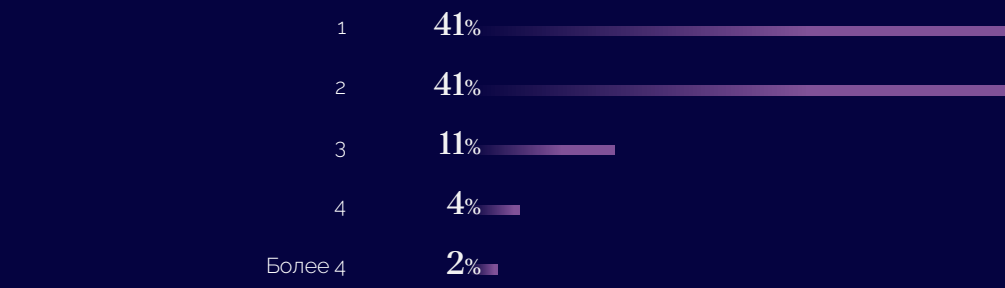
Какая годовая выручка самой крупной компании, членом совета директоров в которой Вы являетесь?



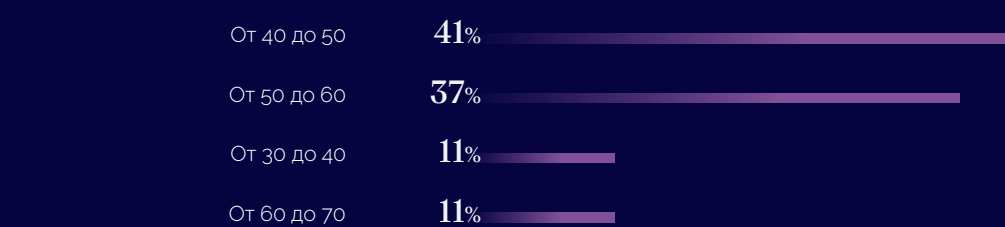
На протяжении какого времени Вы являетесь членом совета директоров?



В скольких компаниях на данный момент Вы являетесь членом совета директоров?



Ваш возраст:



Оцените степень негативного влияния вызовов 2022–2023 гг. на деятельность Вашей компании



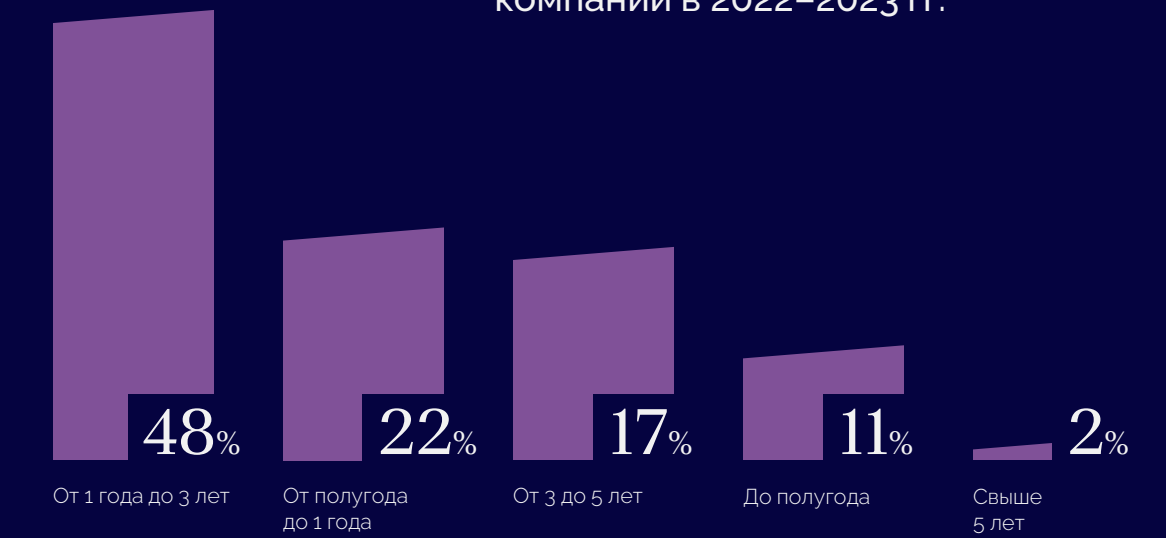
Какие меры были приняты компанией для реагирования на новые вызовы в 2022–2023 гг.?



Какие меры оказались наиболее эффективными для реагирования на новые вызовы в 2022–2023 гг.?



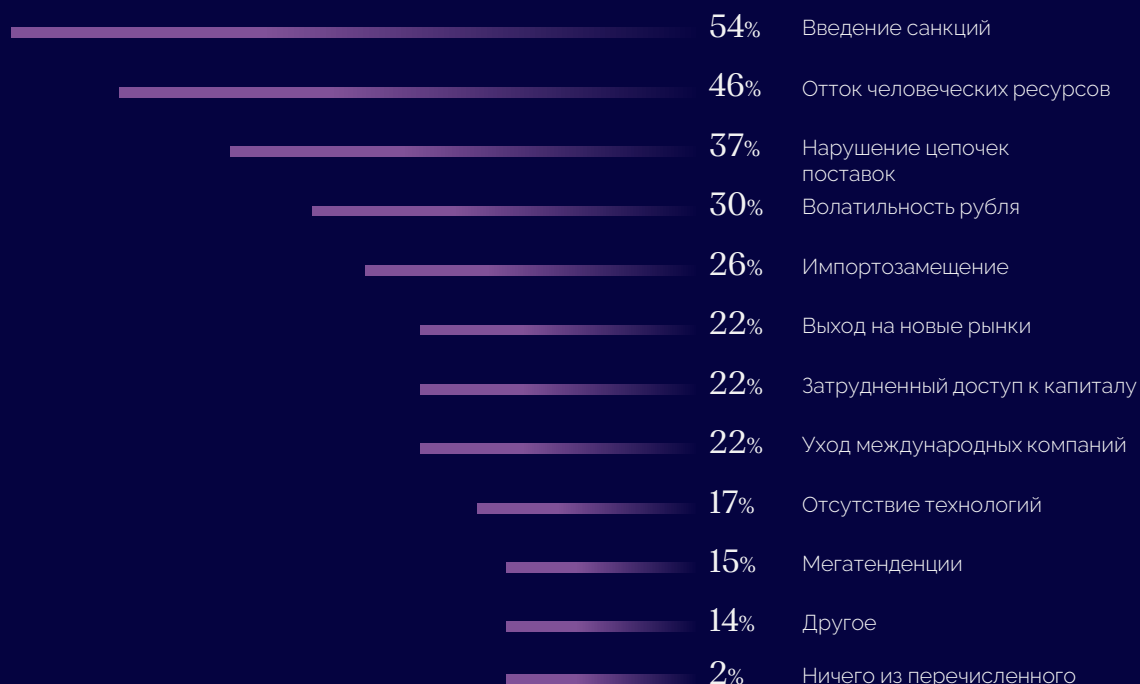
Оцените сроки планирования Вашей компании в 2022–2023 гг.



Насколько прибыльной была Ваша компания в 2022–2023 гг.?



Что в наибольшей степени влияет на пересмотр краткосрочных планов развития компании на данный момент?



Что в наибольшей степени влияет на пересмотр среднесрочных/долгосрочных планов развития компании на данный момент?



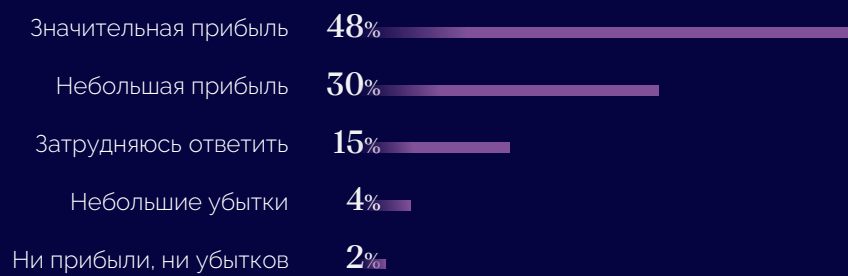
Какие меры стимулирования российской экономики положительно повлияли на деятельность Вашего бизнеса?



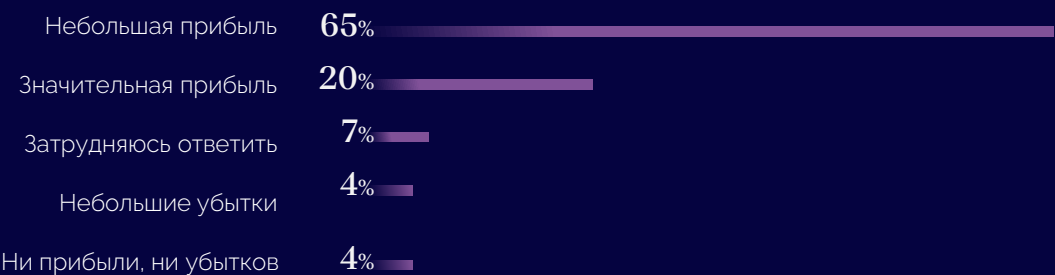
Как Вы оцениваете перспективы Вашей компании в ближайшие 5 лет?



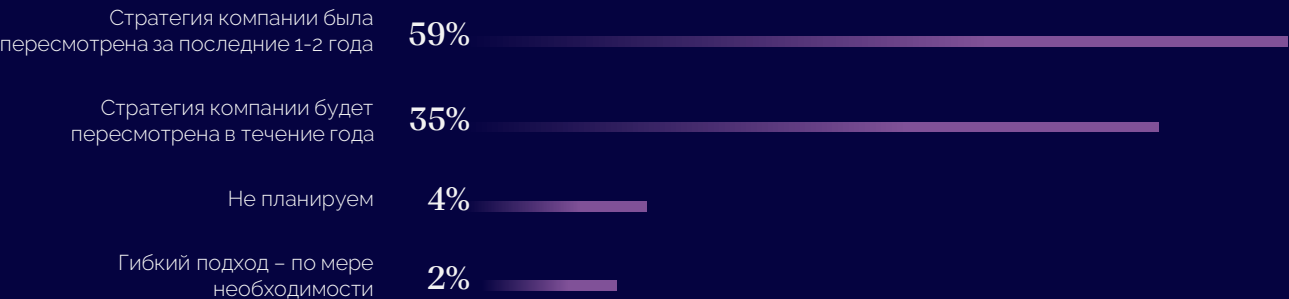
Как Вы оцениваете показатели прибыли/убытка Вашей компании через 5 лет?



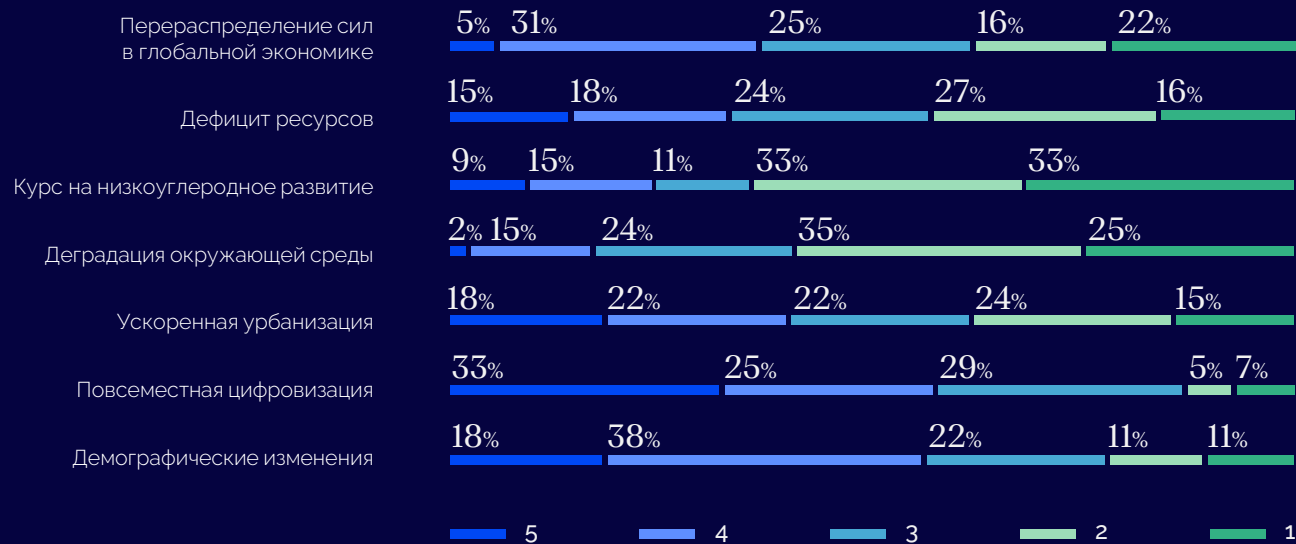
Как Вы оцениваете показатели прибыли/убытка Вашей компании через 1 год?



Планируете ли Вы вносить изменения в стратегию компании?



Оцените от 1 до 5 вероятное влияние мегатенденций на долгосрочное развитие Вашей компании, где 1 – нейтральное влияние, 5 – очень сильное



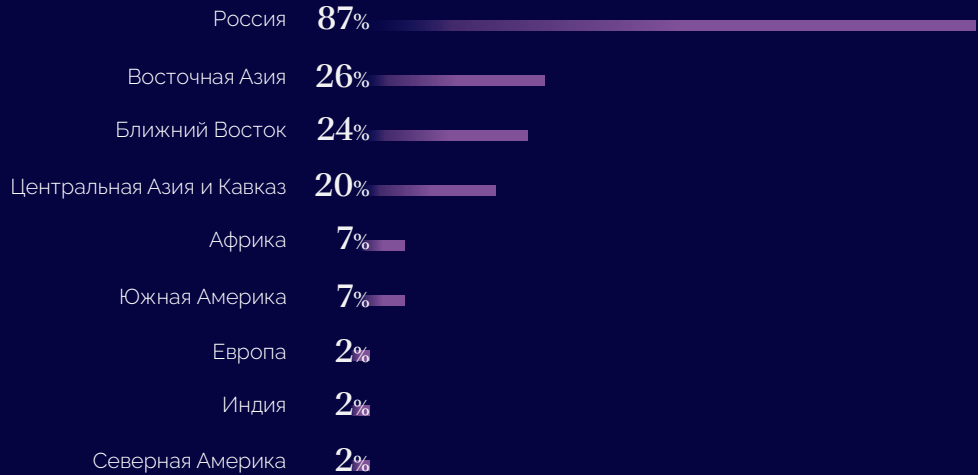
Какие изменения были внесены в стратегию компании?



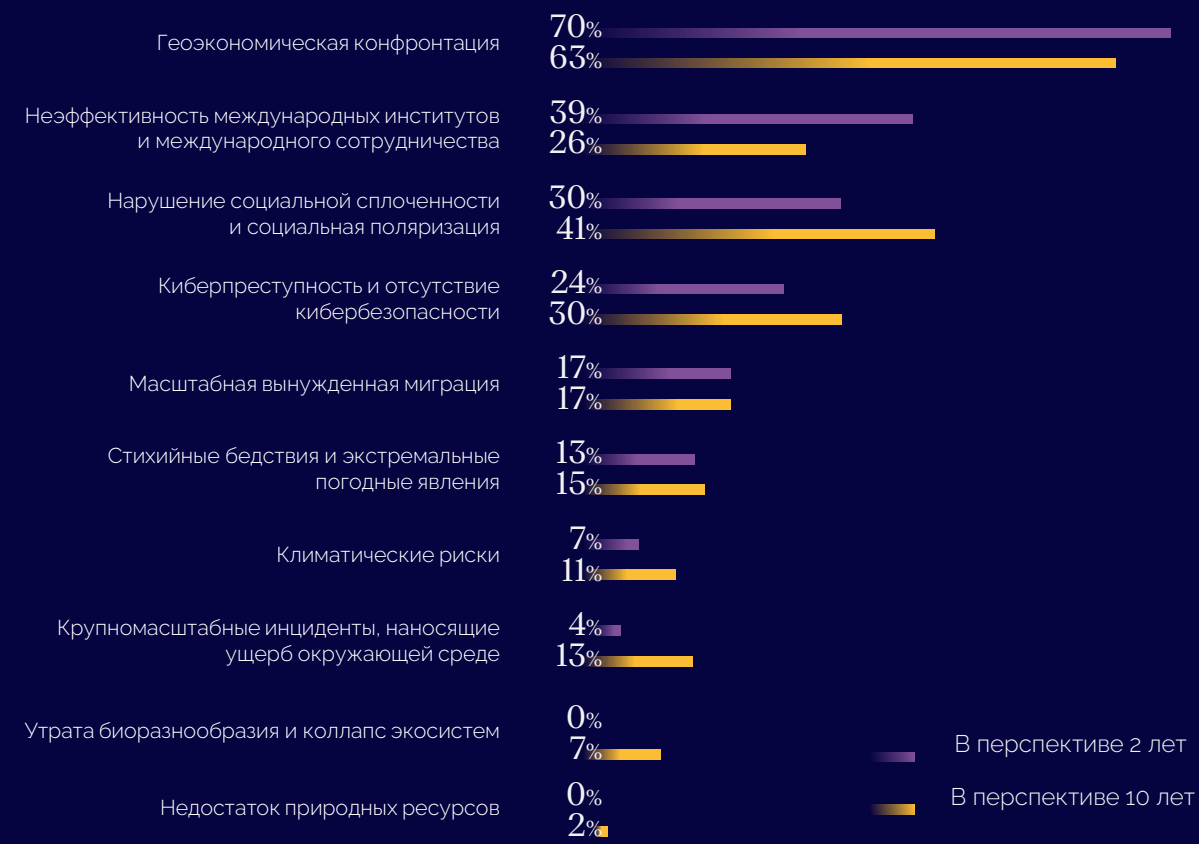
Какие рынки были для Вас приоритетом до 2022 г.?



Какие рынки стали для Вас приоритетом после 2022 г.?



Выберите три риска из списка ВЭФ, которые имеют наибольшее влияние на Ваш бизнес в ближайшие 2 года / 10 лет



Какие меры необходимы для стимулирования деятельности российского бизнеса в долгосрочной перспективе?



Как изменилась деятельность совета директоров в ответ на вызовы 2022–2023 гг.?



Какие ключевые ограничения в корпоративном управлении Вы наблюдаете последние 2 года?



В какой степени Вы удовлетворены действиями совета директоров, от 1 до 3, где 1 – неудовлетворены, 2 – частично удовлетворены, 3 – полностью удовлетворены



На какие три направления совету директоров стоит обращать большее внимание в текущих условиях?



Какие из указанных ниже нефинансовых показателей, по Вашему мнению, должны быть включены в программы вознаграждения высшего руководства?



Какие навыки и компетенции являются ключевыми для совета директоров в настоящее время?



Каких навыков и компетенций не хватает текущему совету директоров?



Каким образом планируется усиливать навыки и компетенции совета директоров?



Как изменилась структура совета директоров?



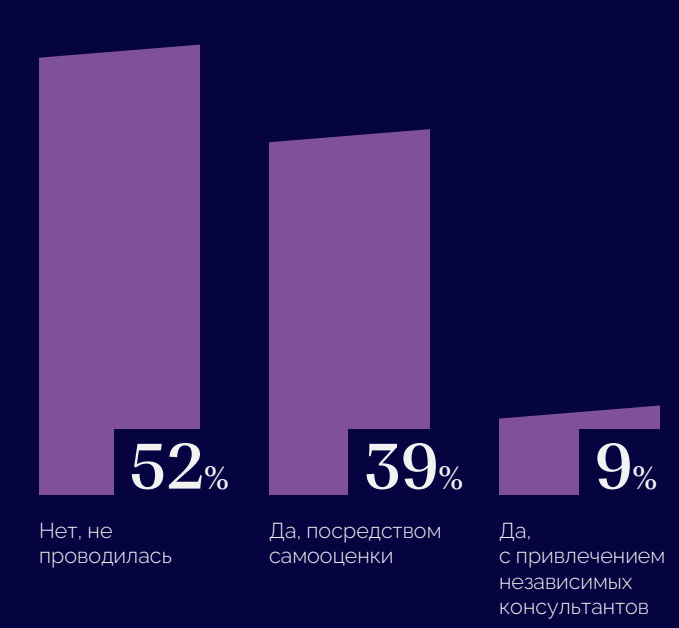
Какие основные препятствия для обновления состава совета директоров?



Какие еще изменения произошли в совете директоров?



Проводилась ли оценка эффективности деятельности совета директоров по итогам работы за 2022–2023 гг.?



Что может повлиять на Ваше участие в совете директоров?

