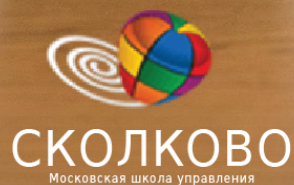


Влияние пандемии COVID-19 на деятельность совета директоров

Презентация результатов
исследования



КЛУБ НЕЗАВИСИМЫХ
ДИРЕКТОРОВ СКОЛКОВО



Совершенство бизнеса,
улучшаем мир

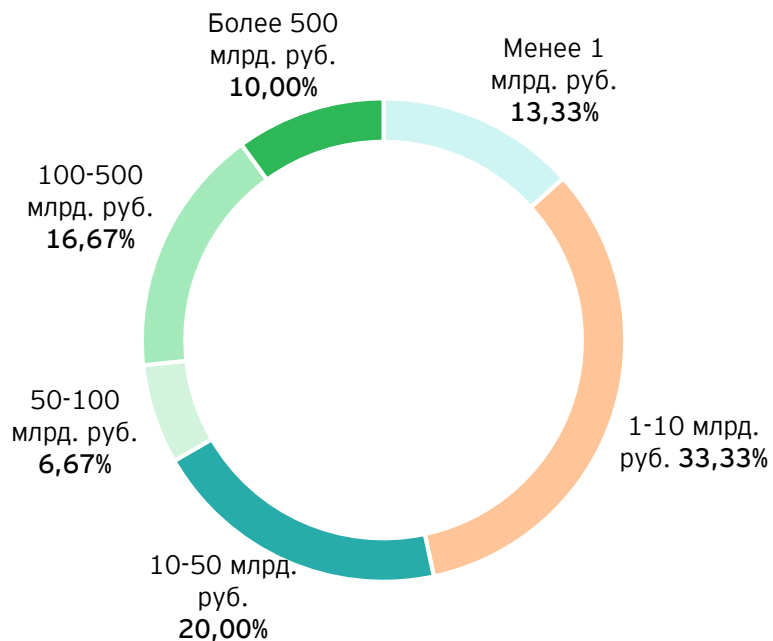
Об исследовании

- ▶ Совместное исследование EY и Клуба независимых директоров СКОЛКОВО
- ▶ Опрос членов советов директоров **30 российских компаний**
- ▶ Цель опроса - оценить:
 - ▶ готовность (постфактум) советов директоров действовать в условиях кризисной ситуации,
 - ▶ особенности практики работы советов директоров в новых реалиях,
 - ▶ ожидания долгосрочного воздействия пандемии COVID-19 на практику корпоративного управления и стратегический контекст деятельности компании.
- ▶ Анкетирование проводилось **в мае и июне 2020 года**
- ▶ Анкета опроса состоит из четырёх разделов:
 - ▶ Характеристики компании
 - ▶ Оценка влияния пандемии COVID-19 на деятельность совета директоров
 - ▶ Прогноз воздействия пандемии COVID-19 на практику корпоративного управления в компании
 - ▶ Прогноз изменений стратегического контекста деятельности компании.

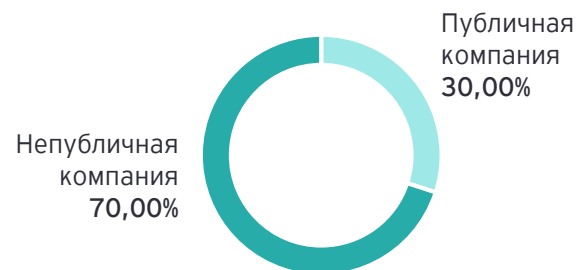
I. Характеристики компании

I. Характеристики компании

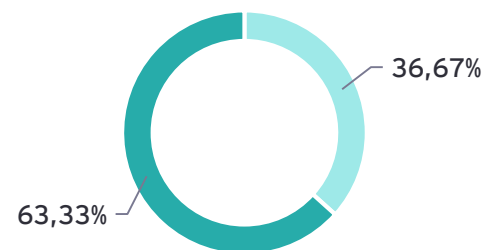
1. Размер компании по показателю выручки



2. Публичный статус компании



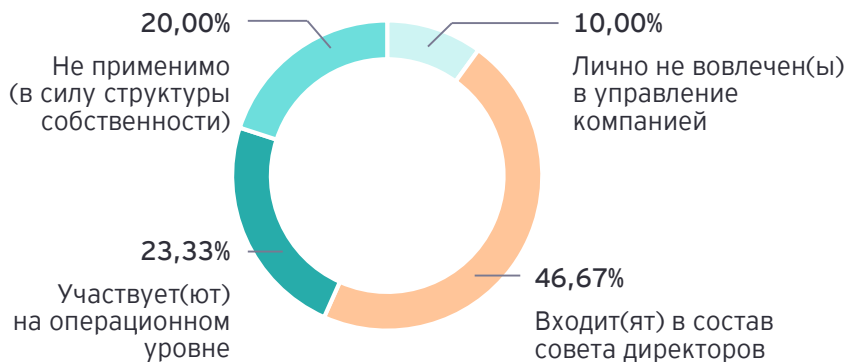
3. Форма собственности



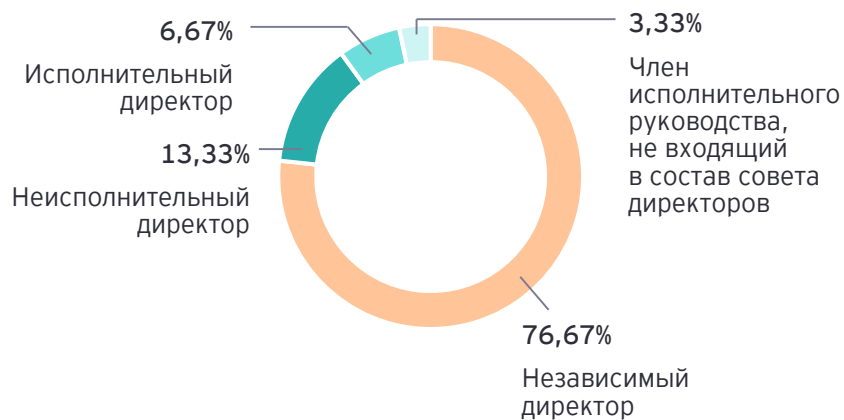
- Государственная компания (государство владеет контрольным пакетом или фактически осуществляет контроль)
- Частная (негосударственная) компания

I. Характеристики компании

4. Персональная роль ключевого акционера (или основных акционеров) в корпоративном управлении компании



5. Роль респондента в компании



5. Отрасль (можно указать несколько применимых вариантов)

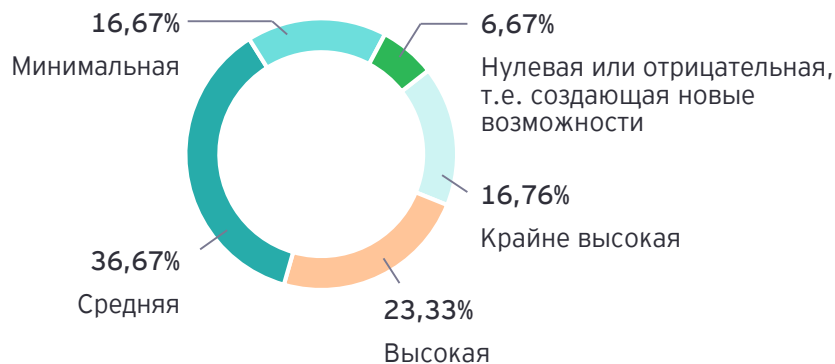


II. Оценка влияния пандемии COVID-19 на деятельность совета директоров

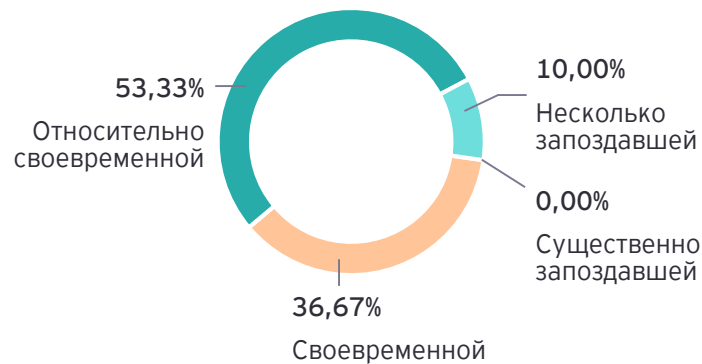


II. Оценка влияния пандемии COVID-19 на деятельность совета директоров

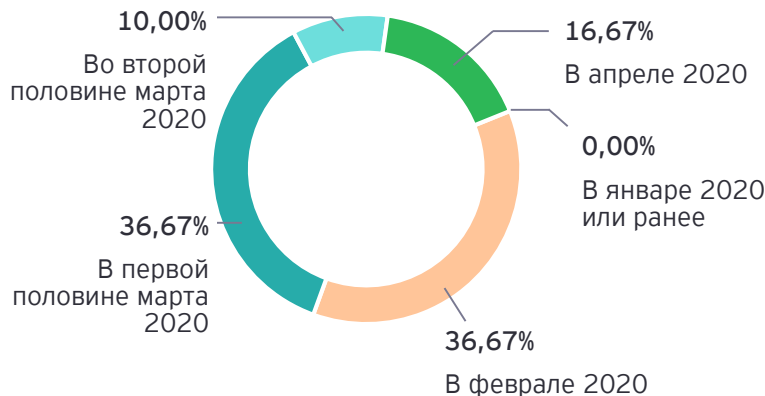
7. Оцените степень угрозы, которые пандемия COVID-19 и связанные с ней экономические потрясения, создали для бизнеса компании?



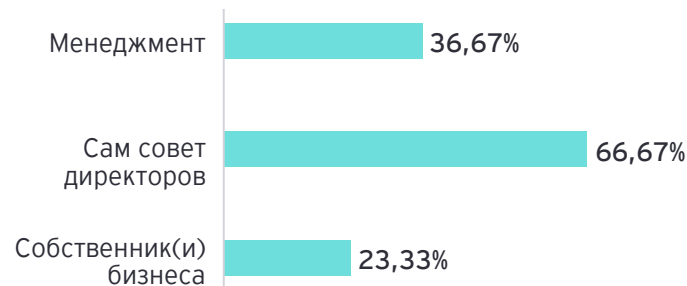
9. Своевременной ли была реакция совета директоров на изменения во внешней среде бизнеса?



8. Когда совет директоров впервые рассмотрел потенциальный эффект пандемии на бизнес компании?



10. Кто инициировал рассмотрение потенциального эффекта пандемии на бизнес компании на совете директоров?

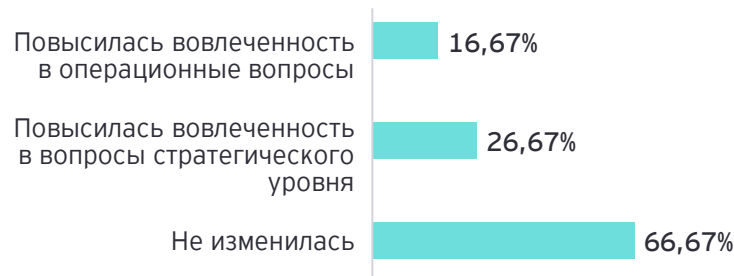


II. Оценка влияния пандемии COVID-19 на деятельность совета директоров

11. Изменилась ли роль совета директоров в управлении компанией в ситуации пандемии?



12. Изменилась ли роль (ключевого) акционера/ (ключевых) акционеров?



13. Какие недостатки состава и практики работы совета директоров выявила кризисная ситуация?

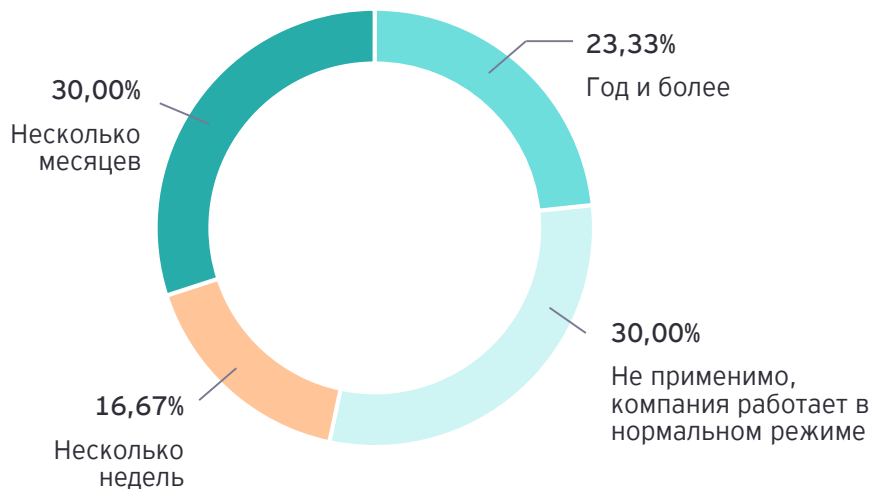


III. Прогноз воздействия пандемии COVID-19 на практику корпоративного управления в компании

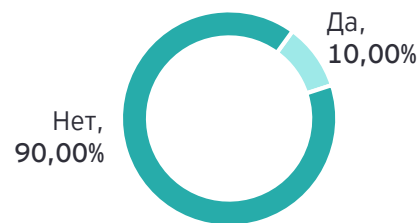


III. Прогноз воздействия пандемии COVID-19 на практику корпоративного управления в компании

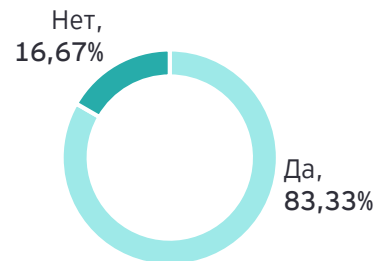
14. Сколько времени займет возврат к нормальному, докризисному режиму работы компании?



15. Изменится ли подход к формированию совета директоров под воздействием кризиса?

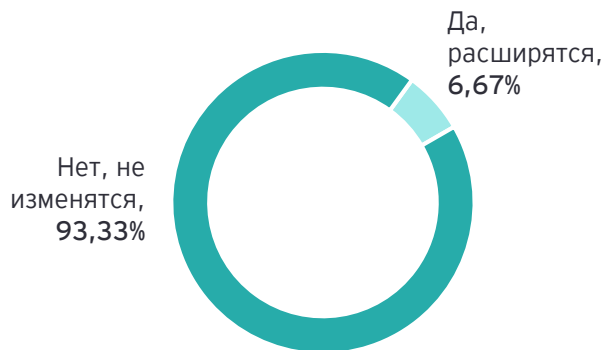


16. Станет ли совет директоров более внимательно анализировать риски бизнеса компании?



III. Прогноз воздействия пандемии COVID-19 на практику корпоративного управления в компании

17. Изменятся ли полномочия (компетенция) совета директоров?



18. Как изменятся процедуры работы совета директоров?

- ▶ Количество заседаний СД увеличится на 30%. Больше количество заседаний будет проводиться удаленно
- ▶ Более частые заседания СД, более интенсивная работа в комитетах
- ▶ Существенно не изменятся
- ▶ Более активное погружение в деятельность организации и контроль за достижением КПЭ

19. Изменится ли роль ключевого акционера/ключевых акционеров в управлении компанией?

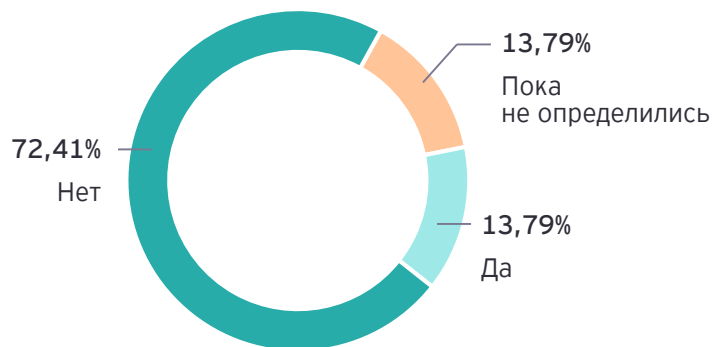


IV. Прогноз изменений стратегического контекста деятельности компании



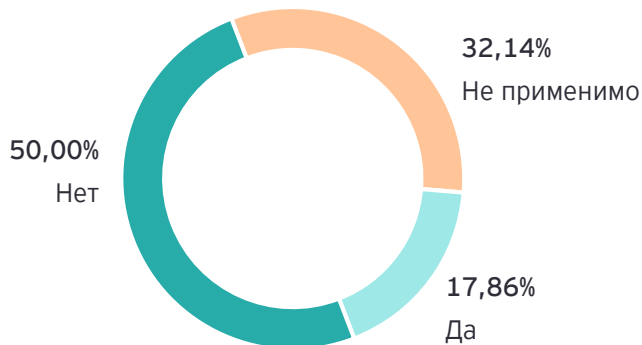
IV. Прогноз изменений стратегического контекста деятельности компании

20. Изменится ли направление деятельности компании под воздействием кризиса?



- ▶ Уйдем больше в онлайн
- ▶ Больше внимания на новые виды услуг и новых заказчиков

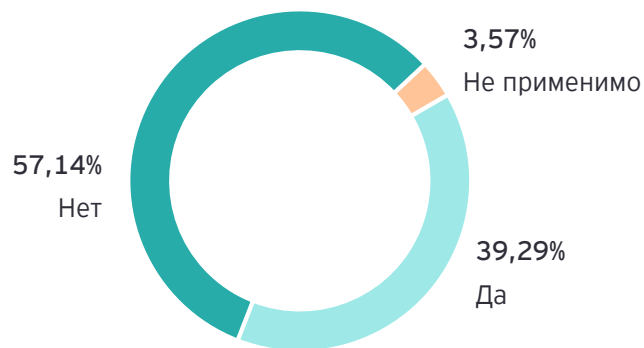
21. Ожидаете ли Вы снижения роли международной деятельности компании под влиянием кризиса, большего фокуса на национальный рынок и национальных поставщиков?



- ▶ Поиск российских поставщиков
- ▶ Иностранные / международные рынки будут открываться в течение года и более, выздоровление пойдет, в первую очередь, с внутреннего рынка

IV. Прогноз изменений стратегического контекста деятельности компании

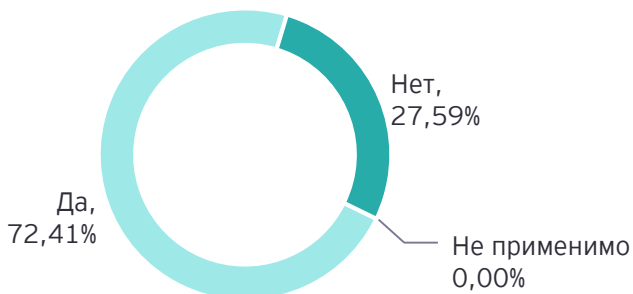
22. Ожидаете ли Вы долгосрочных изменений в характере спроса, предпочтениях потребителей товаров или услуг компании?



- ▶ [Спрос] снизится
- ▶ Ожидается увеличение спроса, в связи с более внимательным отношением к вопросам экологии
- ▶ Будут [...] изменения в структуре экономики, изменится спрос на банковские услуги, изменится его структура
- ▶ Падение спроса, изменение корзины в пользу более дешевых товаров, возможно влияние на каналы продаж (сдвиг спроса в онлайн сегмент)
- ▶ Авиаперевозки, туризм и аэропортовая деятельность претерпят значительные изменения
- ▶ Ожидаем увеличение спроса в онлайн и услуг доставки, это повлияет на ценообразование и магазины

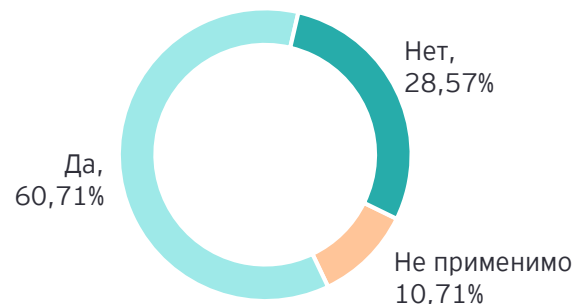
IV. Прогноз изменений стратегического контекста деятельности компании

23. Ожидаете ли Вы долгосрочных изменений практики использования технологических, коммуникационных ресурсов в компании?



- ▶ Улучшение каналов связи, развитие ИТ-систем
- ▶ Больше количество онлайн заседаний СД, организация работы в Slack
- ▶ Существенный переход на дистанционное взаимодействие с клиентами и контрагентами, и использование цифровых технологий
- ▶ Создаем платформу
- ▶ Только время покажет
- ▶ Компания быстрее вступит в цифровую эру

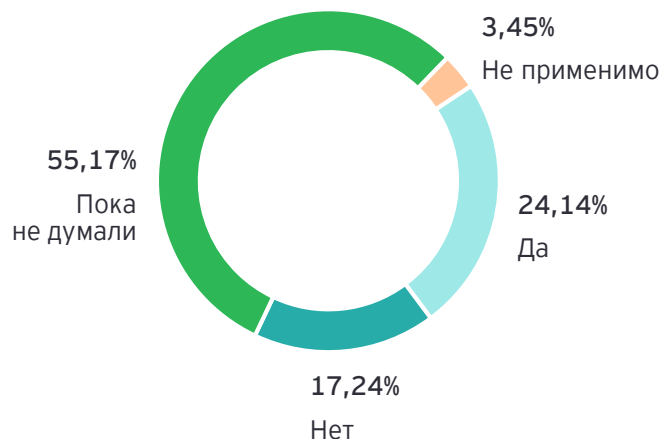
24. Ожидаете ли Вы долгосрочных изменений в практике организации рабочих мест в компании, использования офисного пространства?



- ▶ Головной офис, вероятно, придется перестроить для большей безопасности и эффективности
- ▶ Переход на дистанционную работу определенных категорий сотрудников
- ▶ 20% сотрудников будут переведены на «удаленку» на постоянной основе
- ▶ Пока не определились
- ▶ Много сотрудников работает на удаленке, не исключая, после изучения опыта их работы, некоторые там и останутся. Но вопрос пока открыт

IV. Прогноз изменений стратегического контекста деятельности компании

25. Планируете ли Вы использовать в будущем практику создания распределённых команд?



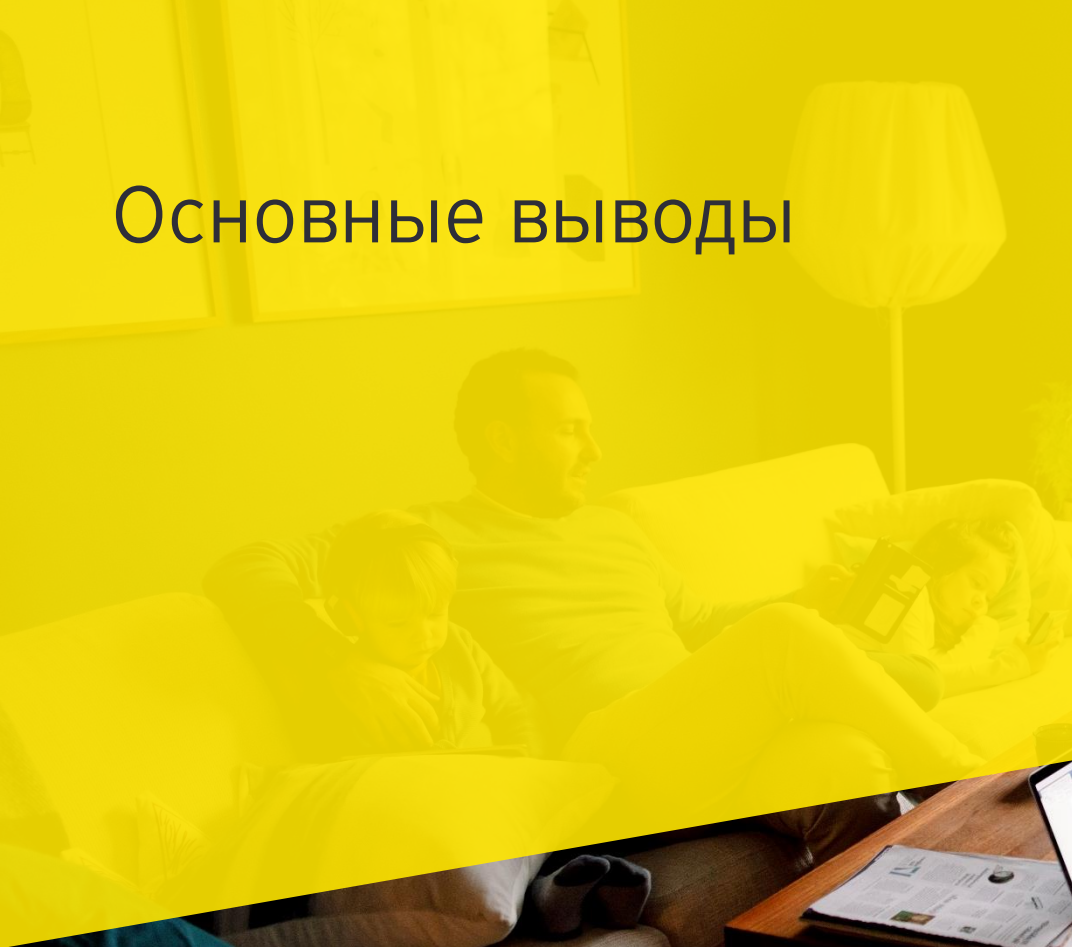
- ▶ Практика реализована в компании с 2010
- ▶ Работа из разных локаций с помощью Зум

26. Ожидаете ли Вы долгосрочного усиления роли государства в отрасли, в которой работает компания, под влиянием кризиса?



- ▶ Полагаю, что роль государства в отрасли сохранится стабильно высокой, но не повысится под влиянием кризиса
- ▶ Существует потребность в более детальном правовом регулировании отрасли и оказании мер поддержки
- ▶ Возможна национализация некоторых авиакомпаний и аэропортов
- ▶ Возможны меры поддержки банковской отрасли со стороны государства, а именно предоставление ликвидности банковскому сектору, а также оздоровление ряда банков через Фонд консолидации банковского сектора

Основные выводы



Основные выводы

По мнению респондентов, советы директоров в целом эффективно отреагировали на начало пандемии COVID-19, выявились лишь отдельные проблемы:

- ▶ Советы директоров рассмотрели вызовы пандемии своевременно (90%), уже в феврале (37%) или первой половине марта (37%), по собственной инициативе (67%)
- ▶ Кризис выявил отдельные проблемы в работе советов директоров: недостаточное внимание совета к рискам бизнеса (33%), низкое качество информации (23%), низкое доверие в отношениях с менеджментом (17%), недостаток экспертизы в определенных функциональных областях (17%)

Пандемия сказалась на практике работе советов директоров, но в будущем это не приведет к существенным изменениям в корпоративном управлении:

- ▶ Возросла вовлеченность советов в операционные (37%) и стратегические (23%) вопросы
- ▶ А также ключевых акционеров -- в операционные (17%) и стратегические (27%) вопросы
- ▶ В будущем, советы будут внимательнее анализировать риски бизнеса (83%) и деятельность компании в целом
- ▶ Не ожидается изменений в практике формирования состава совета (90%), полномочиях совета (93%), роли ключевых акционеров в управлении (83%)

Основные выводы (продолжение)

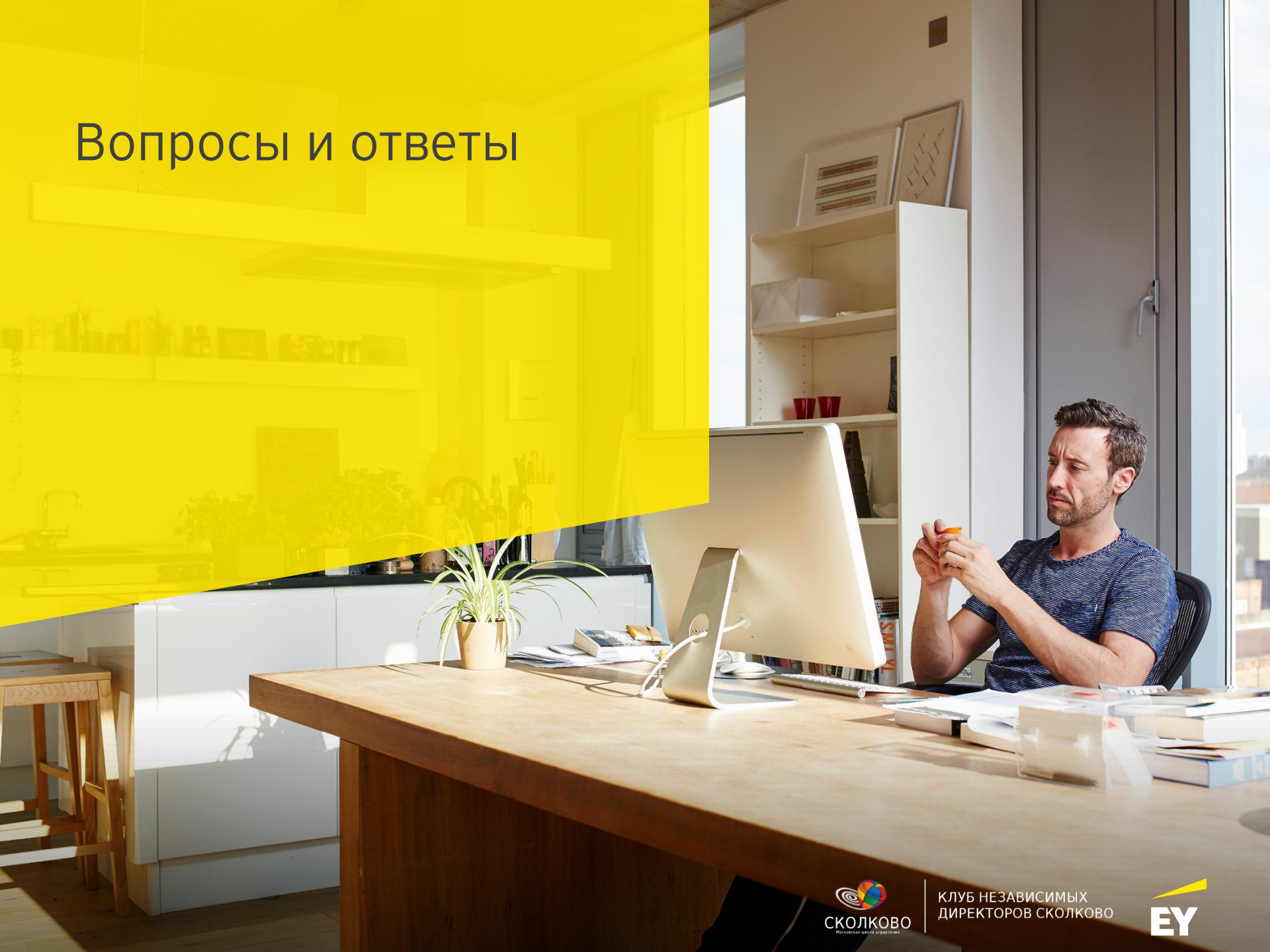
По мнению респондентов, пандемия существенно изменит контекст деятельности компании:

- ▶ Пандемия создает высокую (40%), или же среднюю (37%) степень угрозы для бизнеса, нередко ожидаются изменения в характере спроса (39%)
- ▶ В отдельных отраслях респонденты (42%) ожидают усиления роли государства

Пандемия существенно повлияет на бизнес компании и в стратегическом, и в технологическом аспектах деятельности:

- ▶ 14% компаний сменят профиль деятельности и еще 14% допускают такую возможность
- ▶ 18% респондентов ожидают смещения акцентов деятельности на национальный рынок
- ▶ 72% ожидают долгосрочного изменения практики использования информационных технологий
- ▶ 61% ожидают изменения практики использования офисного пространства

Вопросы и ответы



Контакты



Олег Швырков, Ph.D.

Директор,
Руководитель Группы по оказанию услуг в области
корпоративного управления

Tel.: +7 (495) 648-96-09

E-mail: oleg.shvyrkov@ru.ey.com



Татьяна Олифирова

Основатель и член Совета Клуба независимых
директоров СКОЛКОВО

Tel.: +7 (967) 130-19-19

E-mail: tolifirova@skolkovocid.com

Краткая информация о компании EY

EY является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Наши знания и качество услуг помогают укреплять доверие общественности к рынкам капитала и экономике в разных странах мира. Мы формируем выдающихся лидеров, под руководством которых наш коллектив всегда выполняет взятые на себя обязательства. Тем самым мы вносим значимый вклад в улучшение деловой среды на благо наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Мы взаимодействуем с компаниями из стран СНГ, помогая им в достижении бизнес-целей. В 19 офисах нашей фирмы (в Москве, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Санкт-Петербурге, Тольятти, Алматы, Атырау, Нур-Султане, Баку, Бишкеке, Ереване, Киеве, Минске, Ташкенте, Тбилиси) работают 5500 специалистов.

Название EY относится к глобальной организации и может относиться к одной или нескольким компаниям, входящим в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, – является компанией, ограниченной гарантиями ее участников, и не оказывает услуг клиентам. Более подробная информация представлена на нашем сайте: ey.com