

## О СОДЕРЖАНИИ ГОДОВОГО ОТЧЕТА



**Гуляев К.А.**

К.э.н., заместитель  
руководителя Экспертного  
центра РИД

При подготовке годового отчета акционерное общество обязано соблюдать требования законодательства и правил листинга бирж, на которых торгуются ценные бумаги эмитента. Однако формальное следование этим требованиям дает на выходе документ, предназначенный исключительно для регулятора, но мало информативный и неудобный для иных пользователей корпоративной информации. В качестве таких пользователей могут выступать акционеры, потенциальные инвесторы, коммерческие партнеры, клиенты, работники компании и прочие категории лиц, прямо и косвенно вовлеченных в деятельность этой компании.



**Ахмед И.И.**

Ведущий эксперт РИД

Когда эмитент принимает решение о налаживании эффективного информационного контакта с этими категориями лиц, задача подготовки годового отчета усложняется необходимостью учитывать ожидания всех этих пользователей информации. Самые продвинутые российские компании уже проводят встречи с заинтересованными сторонами в рамках подготовки интегрированного годового отчета, в том числе общественные слушания, включают всю информацию об этих диалогах в отчет и публикуют заключение по итогам общественного заверения годового отчета (в основном, это компании ГК «Росатом»). Польза такого диалога заключается не только в улучшении отчетности, но и в повышении информированности заинтересованных лиц о деятельности компании, что прямо должно способствовать ее устойчивому развитию.



**Бекшоков А.А.**

Эксперт РИД

Стоит отметить, что запросы пользователей отчета существенным образом отличаются от требований законодательства, и это приводит не только к недостатку одной информации, но и избытку других сведений. Вряд ли кому-то из потенциальных инвесторов интересна информация об использованных энергоресурсах, однако такая информация с недавних пор в годовые отчеты обязательно включается. Сомнительна и польза от бухгалтерской отчетности по РСБУ, если положение эмитента существенным образом связано с его зависимыми обществами и для анализа

результатов деятельности требуется консолидированная отчетность по МСФО.

Учет мнений и ожиданий пользователей годового отчета, с нашей точки зрения, является условием для налаживания диалога между его читателями и компанией. Диалог этот подразумевается не как непосредственная беседа, а как некое взаимодействие на страницах годового отчета, чтобы читатель почувствовал заботу о его интересах, уважение и внимание к нему со стороны компании. А для этого необходимы более простое и ясное изложение текста без злоупотребления сокращениями и специфическими терминами, прямая речь руководителей компании, наглядная и удобная для восприятия подача информации и другие атрибуты хорошего годового отчета.

**Для улучшения качества этого диалога и его эффективности, мы предлагаем компаниям придерживаться следующих 5 основных принципов раскрытия информации:**

1. Обоснованность раскрываемых результатов деятельности, предполагающая описание факторов и действий, обусловивших достижение данных результатов.
2. Сбалансированность в описании реализуемых мероприятий по выполнению установ-

ленных целей, с одной стороны, и достигнутых результатов, с другой стороны.

3. Наглядность раскрываемой информации, означающая широкое использование в годовом отчете графических способов представления информации (графиков, диаграмм, таблиц, схем) при описании деятельности компании и достигнутых ею результатов.
4. Разумное упрощение и сокращение раскрываемой информации с целью формирования понятных для всех заинтересованных сторон, в том числе не являющихся отраслевыми специалистами, образа компании, логики функционирования ее бизнеса и формирования результатов деятельности.
5. Единые для всех разделов годового отчета язык и стиль изложения информации.

Далее в статье мы расскажем о том, как, руководствуясь названными принципами, не упустить ключевые атрибуты, присущие качественному и профессионально подготовленному годовому отчету, и сделать наиболее полным раскрытие информации в нем. Для иллюстрации наших доводов мы будем приводить примеры российских компаний, чьи годовые отчеты по итогам 2011 года были отмечены разнообразными наградами на прошедших во второй половине 2012 года федеральных и региональных конкурсах лучших годовых отчетов.

## Тема отчета

Если компания выбирает для своего годового отчета какую-либо тему/идею, то ей следует постоянно по ходу текста отчета обращаться к ней. Выбранная тема не должна оставаться заявленной только на обложке отчета и в заголовках его разделов. Наоборот, чтобы донести до читателя столь важные с точки зрения компании и ее руководства идеи, они должны пронизывать весь текст годового отчета, начиная с обращения руководителя и заканчивая финансовыми показателями, значения которых также могут подчеркивать смысл выбранной темы.

Наиболее удачными примерами из российской практики в данном контексте могут служить годовые отчеты ОАО «Уралкалий» и ОАО «НЛМК». В последнем даже графическое оформление отчета работает на задачу раскрытия темы вертикальной интеграции. Так, например, описание каждого из регионов деятельности акционерного общества сопровождается рисунком, на котором схематично отображены все бизнес-единицы компании и взаимосвязи между ними.

## НЕСКОЛЬКО ШАГОВ К УСПЕХУ В ПОДГОТОВКЕ РАЗДЕЛА О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

*Олег Юрьевич Цветков, корпоративный секретарь ОАО «Северсталь»*

В ОАО «Северсталь» ответственность за подготовку раздела «Корпоративное управление» годового отчета (далее — Раздел) несет управление корпоративных отношений, которое представляет аппарат корпоративного секретаря. Как правило, работа по подготовке Раздела начинается заблаговременно — в последнем квартале отчетного года.

Для эффективной организации процесса создания качественного Раздела нам необходимо:

1. Определить срок подготовки Раздела и лицо, ответственное за его подготовку.
2. Определить структуру и содержание Раздела.
3. Обсудить и выделить основные корпоративные события в отчетном году, описать их в Разделе.
4. Подготовить черновую версию Раздела для комментариев Председателя и членов Совета директоров.
5. Предоставить финальную версию проекта Раздела для предварительного утверждения на очном заседании Совета директоров.

Крайне важно, чтобы при составлении Раздела сотрудники, ответственные за его подготовку, учитывали:

- мнение инвесторов и их ожидания от информативности Раздела, требования российских и зарубежных регуляторов, рекомендации передовых практик раскрытия информации;
- мнение членов Совета директоров о развитии корпоративного управления в компании и направлениях его дальнейшего совершенствования;
- рекомендации, выработанные по результатам оценки эффективности деятельности Совета директоров в отчетном году;
- мнение корпоративного брокера, консультантов, внешних юристов и внутренних подразделений компании (управления по связям с инвесторами, управления коммуникаций) по вопросам освещения информации о корпоративном управлении в Разделе.

### Ключевые показатели

Набор ключевых показателей — отправная точка знакомства читателей отчета с результатами деятельности компании. Поэтому логичным будет представление этих показателей в начале годового отчета, как это сделано, например, у ОАО «МРСК Центра и Приволжья»: сразу за кратким, на одну страницу описанием профиля компании, на 6-7 страницах приводятся ключевые финансовые и производственные показатели.

Чтобы знакомство с компанией по ключевым показателям оставило у читателей завершенное впечатление, следует приводить динамику изменения этих показателей за последние 3-5 лет, а для ее наглядности — использовать таблицы, графики и диаграммы. ОАО «Транс-

Контейнер», например, под заголовком «Год высоких достижений» в начале годового отчета приводит таблицы с данными по ключевым показателям деятельности за 2007—2011 гг. и графики с диаграммами по некоторым из этих показателей за 2008—2011 гг. Кстати, если результаты за последний год были не очень высоки, то все равно не стоит пытаться это скрыть, например, не указывая относительные значения сопоставления показателей отчетного года с предыдущим.

К ключевым показателям следует относить не только финансовые индикаторы, такие как выручка, EBITDA, чистая прибыль, рентабельность и прочие. В отчете ОАО «ТНК-ВР Холдинг», например, в составе ключе-

вых показателей, наряду с финансовыми и производственными данными, раскрываются показатели безопасности деятельности, столь важные для оценки эффективности и

устойчивости бизнеса в нефтяной отрасли. Причем все эти показатели представлены в динамике за последние пять лет, как в виде таблицы, так и в виде диаграмм.

## Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

Последнее время все чаще в годовых отчетах стала появляться информация о системе КПЭ, по которым можно оценивать успешность реализации компанией своей стратегии. Что справедливо в отношении раскрытия любых показателей, характеризующих результативность деятельности, то следует применять и в случае КПЭ: показывать динамику их изменения за последние 3-5 лет и делать это в удобной и наглядной форме — в виде графиков и диаграмм.

Поскольку КПЭ, как правило, — это показатели эффективности выполнения стратегических целей компании, то следует рассказывать о взаимосвязи между этими показателями и корпоративной стратегией развития. «Уралкалий», начав с итогов 2011 года, измеряет установленные в компании КПЭ, отра-

жает и комментирует результаты этих изменений на страницах своего годового отчета. Причем по каждому КПЭ в отчете «Уралкалия» приводится описание значимости показателя для стратегии, формула расчета и сведения о его выполнении в отчетном году.

В силу своей значимости для оценки успешности компании КПЭ должны раскрываться не только в посвященном им специальном разделе, но и упоминаться по ходу всего текста годового отчета. При этом мы рекомендуем акцентировать внимание читателей отчета на этих показателях, как это делает, например ОАО «НЛМК»: на странице с диаграммами по основным показателям деятельности напротив тех из них, которые относятся к числу ключевых показателей эффективности, ставится соответствующий маркер — «КПЭ».

## Обращение руководства

Обязательный раздел годового отчета — это обращение руководства компании. Для построения его текста мы предлагаем выделить несколько, например, пять ключевых фактов/событий отчетного года, о которых расскажет руководитель. Например, Председатель Совета директоров ОАО «Уралкалий» в своем обращении акцентирует внимание читателей на лидерстве компании в отрасли, достигнутых финансовых показателях, стратегии органического роста, устойчивом развитии.

В тексте обращения обязательно должна прослеживаться ключевая тема, выбранная для всего отчета. В том же «Уралкалии», на-

пример, обращение генерального директора построено вокруг темы создания лидера на рынке калия, положенной в основу годового отчета: руководитель рассказывает о бизнес-модели и стратегии, которые должны в перспективе обеспечить лидерство компании. Хорошо, если обращение будет связано с текстом всего отчета через отсылки к тем или иным разделам/страницам в нем (например, как у «НЛМК») или при помощи гиперссылок, если речь идет об интерактивной версии годового отчета.

От руководителя компании в обращении ожидают не столько перечисления цифр, сколько

## 5 ШАГОВ К УСПЕШНОЙ ПОДГОТОВКЕ ИНТЕГРИРОВАННОГО ОТЧЕТА

*Марина Васильевна Галушкина, руководитель проекта «Развитие системы публичной отчетности Госкорпорации «Росатом» и ее организаций»*

Как подготовить качественный, интегрированный и интересный годовой отчет? Наша практика позволяет сформулировать следующие рекомендации:

1. **Концепция отчета.** Точно просчитанная, аргументированная и ясно составленная концепция отчета — практически половина успеха. В концепции (минимально) должны быть представлены: задачи отчета, структура, показатели результативности и логистика подготовки.
2. **«Методические узлы» отчета.** Это те элементы/темы, которые связывают все содержание: помимо того, что им посвящены отдельные разделы, все остальные разделы отчета раскрываются именно через эти тематические рамки. Мы при подготовке интегрированных отчетов в качестве таких «узлов» используем «Бизнес-модель» и «Стратегию».
3. **Вовлечение стейкхолдеров в процесс подготовки отчета.** Для выполнения своей основной — отчетной — функции отчет должен готовиться адресно. Компании нужно определить перечень целевых групп пользователей отчета (по сути, это основные заинтересованные стороны) и включить их в процесс подготовки — через диалоги в ходе подготовки отчета и процедуры общественного заверения. Росатом в процессе подготовки отчета со своими стейкхолдерами встречается четыре раза: в начале отчетной кампании мы обсуждаем концепцию отчета, дважды обсуждаем, как раскрываются в отчете приоритетные темы (или отдельные аспекты этих тем), а ближе к концу кампании обсуждаем проект отчета — почти готовый документ.
4. **Реализация принципа «Связанность».** Для реализации этого принципа важно сбалансированно показывать как достижения организации, так и имеющиеся проблемы и сложности, в том числе и то, как организация решает или планирует решать эти проблемы. Следует также раскрывать историю компании, то есть показывать динамику ее развития и в прошлом (за 3—5 предыдущих лет), и в будущем: в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.
5. **Управление результативностью.** Для любого стейкхолдера важно видеть не только конкретные результаты деятельности, но и то, за счет чего эти результаты достигнуты. Это позволяет им (в том числе инвесторам) сделать определенные выводы об устойчивости бизнеса. Поэтому качественный отчет обязательно должен содержать информацию о существующей системе управления, об изменениях, произошедших за отчетный период, и о планах по ее совершенствованию.

его видения перспектив развития компании и обоснования выбранной стратегии. Вместе с тем, не стоит уходить от злободневных вопросов — компания должна быть открытой и честно рассказывать не только о положительных, но и о негативных событиях. В конце концов, пользователей отчета интересует не сам факт проблемы, а то, как компания будет ее решать — руководитель должен продемонстрировать умение управлять рисками. Примерами могут служить отчеты ОАО «ММК» и ОАО «НЛМК», где в обращениях руководителей ясно обоснованы принимаемые в условиях рыночной нестабильности управленческие решения.

Для того, чтобы оживить раздел обращения руководства, мы рекомендуем использовать необычные форматы подачи информации — например, интервью с руководителем, как это сделано в отчете ОАО «Акрон» (генеральный директор дает ответы на восемь вопросов, покрывающих основные сферы деятельности компании), или видеообращение на страницах интерактивного годового отчета. Одной из важных задач этого раздела является представление имиджа руководителя, поэтому обратите внимание на качество исполнения фотографии — скучный деловой портрет, хмурое выражение лица или неудачный ракурс могут испортить впечатление читателей.

## Бизнес-модель

Как устроен бизнес компании? Как она зарабатывает деньги? Каким образом создается и поддерживается в долгосрочной перспективе стоимость компании? Ответы на эти и подобные вопросы, интересующие, в первую очередь, потенциальных инвесторов, может дать представление в годовом отчете бизнес-модели компании. Например, ГК «Росатом» описывает в своем отчете цепочки создания стоимости по всем выпускаемым продуктам на всех рынках, на которых действует компания. Помимо бизнес-модели ГК «Росатом» в целом, в этом годовом отчете также раскрыто устройство бизнеса каждого из дивизионов корпорации: горнорудного, топливного, машиностроительного и электроэнергетического.

Более прозрачной и понятной делает бизнес-модель выделение сегментов, в которых ведет свой бизнес компания, а также регионов ее присутствия в мире/стране. Например, «НЛМК», придерживаясь общей темы своего годового отчета — «Сила объединения», подробно описывает каждый из сегментов своего вертикально-интегрированного бизнеса: добыча, переработка сырья, производство проката.

Бизнес-модель, как правило, объединяет в себе все значимые факторы, воздействующие на компанию, ресурсы и взаимоотношения, которые используются компанией и на которые она оказывает влияние. Например, схема бизнес-модели ОАО «Концерн Росэнергоатом» связывает между собой такие блоки, как

## 5 ШАГОВ УСПЕХА В ПОДГОТОВКЕ ГОДОВОГО ОТЧЕТА

*Юлия Борисовна Гельфер, заместитель директора по корпоративному управлению ОАО «ТрансКонтейнер»*

Годовой отчет ОАО «ТрансКонтейнер» — это совместный труд нашего коллектива и партнеров, ориентированный прежде всего на раскрытие наиболее полной и достоверной информации о компании. Для нас годовой отчет — это не только выполнение нормативных требований, но и эффективный инструмент коммуникаций с потенциальными инвесторами и другими заинтересованными сторонами, презентация компании.

Мы считаем, что успех нашего годового отчета обусловлен нашим подходом к его подготовке:

1. У нас сформирована рабочая группа по подготовке годового отчета. Это люди, понимающие цели и аудиторию годового отчета.
2. Мы четко определяем сроки отдельных этапов работ — подготовки текста, разработки дизайна, организации перевода на английский язык, работы корректора и т. д., поэтому мы начинаем разработку годового отчета заранее, не менее чем за полгода до годового собрания акционеров.
3. Перед подготовкой текста мы разрабатываем структуру годового отчета в соответствии с актуальными российскими и зарубежными тенденциями и практиками. При этом мы расставляем акценты на отдельных разделах, которые считаем ключевыми, в зависимости от экономической ситуации, результатов компании за год, планов компании на будущее, ожиданий инвесторов и лучших практик корпоративного управления.
4. Мы предоставляем заинтересованным лицам информацию, дополнительную к требованиям законодательства, и стремимся ее излагать в форме, доступной для любого заинтересованного лица.
5. У нашего годового отчета всегда есть основная идея, мы придаем важное значение оформлению годового отчета интересными дизайнерскими решениями, которые могут ее подчеркнуть. Кроме того, удачные дизайнерские решения позволяют лучше структурировать и легче воспринимать информацию, а также расставить необходимые акценты в тексте.

«ресурсы», «процессы», «контрагенты», «результаты» и прочие, которые вместе отражают процесс создания компанией стоимости.

Чтобы яснее обозначить в отчете свою бизнес-модель, компаниям следует использовать схемы для наглядности и быть краткими и

лаконичными в описании. Например, «Транс-Контейнер» демонстрирует свою интегрированную бизнес-модель в виде схемы, наглядно показывающей, какие компания выполняет работы на каждом из этапов транспортной логистической цепочки, какими при этом она владеет активами и в каком количестве.

### Стратегия

Информация о стратегии необходима инвесторам для оценки перспектив развития компании и принятия соответствующего инвестиционного решения, поэтому данный раздел столь важен для годового отчета, и им не стоит пренебрегать.

Для контроля и оценки выполнения стратегии необходимо обозначить в отчете стратегические ориентиры — количественно выраженные цели компании. Такие ориентиры в годовом отчете устанавливает для себя ГК «Росатом»: компания называет конкретные цифры по 8 целевым показателям, которые она намерена достичь в рамках стратегии до 2030 года. Подобная информация раскрывается и в годовом отчете ОАО «СПБАЭП», в котором компания устанавливает целевые значения 7 стратегических показателей в 2015 году.

Чтобы читатель отчета мог понять, какие конкретные действия предпринимаются

руководством для реализации выбранной стратегии, перечисление стратегических целей и приоритетных направлений деятельности следует дополнять описанием плана мероприятий по выполнению стратегии. Так, например, ОАО «МРСК Центра и Приволжья» каждую обозначенную в отчете среднесрочную цель сопровождает кратким описанием механизмов по ее реализации, а ГК «Росатом» расписывает по годам, каким будет план выполнения стратегических инициатив в течение ближайших трех лет.

Что касается раскрытия информации о ходе выполнения в отчетном году заявленной ранее стратегии, то следующей такой практике компаний становится все больше и больше. В качестве удачных примеров можно обратиться к годовым отчетам ОАО «ЕвроХим», ОАО «НЛМК», ОАО «Кубаньэнерго», ОАО «НИАЭП».

### Риски и риск-менеджмент

В требованиях российского законодательства сказано, что компания должна включать в годовой отчет описание ключевых рисков. Однако, на наш взгляд, этого недостаточно для убеждения потенциальных инвесторов и других заинтересованных сторон в том, что компания действительно готова к возможной реализации тех или иных рисков и что она окажется устойчивой под их влиянием. За-

лог успеха компании — наличие не формальной, а реальной системы управления рисками. Поэтому в годовом отчете, помимо описания ключевых рисков, следует рассказать о том, регламентировано ли в компании управление рисками, какие подходы используются к оценке и минимизации рисков, как выстроена система управления рисками. Примером такого раскрытия информации об управ-

лении рисками может служить годовой отчет ОАО «СПбАЭП».

Отчет ОАО «ЕвроХим» демонстрирует хороший пример всестороннего анализа рисков, с которыми сталкивается компания: приводится классификация рисков, выделяются стратегические риски и указываются меры стратегического реагирования на них,

выполняется оценка вероятности и воздействия рисков.

Соответствующий раздел в годовом отчете ОАО «Северсталь» обращает на себя внимание тем, что в нем представлено распределение ответственности между органами управления и подразделениями компании в рамках корпоративной системы управления рисками.

---

## Корпоративное управление

Раздел о корпоративном управлении должен, на наш взгляд, демонстрировать профессионализм и компетентность руководства компании, которые бы оправдывали доверие и ожидания акционеров и других стейкхолдеров.

Раздел о корпоративном управлении целесообразно начинать с описания системы корпоративного управления, включая ключевые принципы корпоративного управления и систему внутренних документов, как, например, в годовом отчете ОАО «Роснефть». Далее следует информация об органах управления компании: вначале его компетенции, затем сведения о лицах, входящих в органы управления и контроля, и об изменениях в их составе в течение года. Важно не забыть включить в этот информационный блок отчет о работе органов управления, в котором бы-

ло бы указано, в том числе, об участии каждого из членов органов управления в их деятельности. Пример подобного подхода можно видеть в годовом отчете ОАО «ЕвроХим».

Обратим внимание на важную деталь, которую российские компании в своих отчетах иногда забывают, — наличие фотографий членов совета директоров и правления. Также не всегда достаточно полно раскрываются сведения о членах совета директоров и исполнительных органов. Здесь лучше не ограничиваться формальным перечислением прошлых и текущих должностей директоров, а рассказать, какой профессиональный опыт и компетенцию привносит каждый из них в работу совета директоров, и почему от этого компания выигрывает, как это сделано, например, в годовом отчете ОАО «Северсталь».

---

## Вознаграждение

Российские компании неохотно идут на раскрытие размеров вознаграждения, получаемого директорами и высшим менеджментом. Тем не менее, можно выделить положительный опыт в отдельных отчетах.

В отчете ОАО «СГ-Транс», например, указан размер вознаграждения генерального директора и ясно описаны критерии его расчета, которые связаны с финансовыми ре-

зультатами компании. Также сформулированы критерии вознаграждения членов Совета директоров, но размер вознаграждения указан не персонально, а в виде общей суммы — такая практика наиболее распространена в российских отчетах. Вместе с тем ОАО «СГ-Транс» публикует отчет об оценке деятельности Совета директоров, от результатов которой зависит премиальная часть их вознаграждения.



## 5 ШАГОВ К УСПЕХУ В СОЗДАНИИ КАЧЕСТВЕННОГО ДИЗАЙНА ГОДОВОГО ОТЧЕТА

*Мария Мироновна Климашевская, корпоративный секретарь ОАО «Уралкалий»*

Как разработать дизайн, который бы сделал годовой отчет интересным и запоминающимся, а содержащуюся в нем информацию — наглядной и удобной для восприятия? Для успеха в решении этой задачи мы считаем необходимым придерживаться следующих подходов:

1. Все начинается с контента отчета. Без адекватного, понятного и прозрачного изложения текста можно сделать «художественное оформление», но невозможно сделать «дизайн». И это принципиальный момент. Дизайн в отличие от художественного оформления (которое добавляет в основном только эмоциональную окраску сказанному) рационально переосмысливает содержание (иногда даже влияя на него), выделяет главное и вторичное, помогает выбрать наиболее доступную манеру визуального представления. Поэтому без контента, обладающего внятной внутренней логикой, сделать хороший дизайн практически невозможно.
2. Годовой отчет — не книга. Это очень важно понимать. Годовой отчет как многостраничное издание гораздо ближе к журналу, чем к книге. У него нет «естественно текущего текста», как в книге, а есть отдельные части, которые читатель должен иметь возможность читать (или не читать) в любой последовательности, но которые в отличие от статей в журнале связаны между собой (и по смыслу, и графически с помощью навигации).
3. Более того, дизайн многих разворотов предполагает, что читатель не будет читать все, что там написано, а «пробежится» взглядом. Это означает, что структура и иерархия информации должны очень точно соответствовать уровню ее важности. Каждый разворот из описательной части отчета должен иметь свой акцент/акценты (это может быть цитата, график или просто цифра), который задаст тон изложения, но при этом будет понятен и в отрыве от остального текста (т. е. этот акцент не должен превратиться в абстрактный элемент оформления).
4. Основные визуальные приемы — выбор цвета, стилистики фотографий и инфографики, бумаги и полиграфической отделки — должны иметь более или менее рациональное объяснение, но здесь очень важен разумный баланс, т. к. попытка сделать отчет суперрациональным приведет к его «высушиванию» и потере индивидуальности.
5. Взаимопонимание с консультантами, помогавшими нам в работе над проектом, и совпадение наших взглядов на дизайн также стали важными составляющими того успеха, которого мы добились с нашим годовым отчетом.

Хоть и редко, но информация о персональном вознаграждении членов совета директоров раскрывается. Например, в отчете ОАО «ФСК ЕЭС» представлена таблица с данными о размере вознаграждения членов Совета директоров. Также представлена информация о размере вознаграждения Председа-

теля Правления и структура суммарного вознаграждения членов Правления. Помимо этого приводятся сведения о взаимосвязи между вознаграждением и результатами деятельности компании — указаны все КПЭ, которые принимаются во внимание при расчете выплат членам высшего руководства.

### Дизайн и фотографии

Важный атрибут современного годового отчета — это его дизайнерское оформление. Мы придерживаемся того мнения, что глав-

ная задача дизайна в этом случае заключается прежде всего в том, чтобы сделать содержание годового отчета более нагляд-

ным и удобным для чтения и восприятия его пользователями.

Дизайн отчета должен акцентировать внимание читателей на наиболее важной информации, а также облегчить ее восприятие. Поэтому мы выступаем за сбалансированную подачу текста и графики и ненавязчивое оформление (деловой стиль) годового отчета. Здесь много нюансов и деталей, таких как подбор удобного для чтения на бумаге и компьютере шрифта, объективное отображение цифр на графиках и диаграммах, выбор формата этих графиков и диаграмм, аккуратная верстка текста, умелое использование сокращений и аббревиатур и прочее.

Важное значение имеет также качество фотографий. Компании, экономящие на этом элементе, могут значительно испортить впечатление о себе: некачественные и старые снимки создают впечатление неразвивающейся и неуспешной компании.

Распространенной ошибкой является отсутствие подписей к фотографиям.

В качестве примеров наиболее удачного дизайна, на наш взгляд, можно назвать отчеты победителей в соответствующей номинации на конкурсах годовых отчетов «Эксперт РА» и «Московской Биржи» — ОАО «Уралкалий» и ОАО «НЛМК».

### Библиотека журнала

«АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО: вопросы корпоративного управления»



## «КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ»

Книга «Корпоративный секретарь» является первым в России практическим пособием для корпоративных секретарей, корпоративных юристов, руководителей департаментов корпоративного управления. Она обобщает требования законодательства, рекомендации «лучшей практики корпоративного поведения» и опыт решения задач, накопленный корпоративными секретарями российских компаний.

**Приобрести книгу вы можете, позвонив по тел.:** (495) 739-02-13,  
**обратившись по электронной почте:** [info@ao-journal.ru](mailto:info@ao-journal.ru), [seminar-ao@mail.ru](mailto:seminar-ao@mail.ru),  
**или непосредственно в издательстве ЗАО «Советник»**  
**по адресу:** 123022, г. Москва, Звенигородское шоссе, За