



РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

# ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ: сравнительный анализ по итогам 2004 – 2014 гг.

при участии



**СКОЛКОВО**  
Московская школа управления

при поддержке

Стратегический партнер



Партнер



Москва – 2015

# Российский институт директоров

**Российский институт директоров (РИД)** – ведущий российский информационно-исследовательский, экспертно-консалтинговый и образовательный центр по проблемам корпоративного управления.

В настоящее время членами РИД являются крупнейшие российские компании: АФК «Система», ГАЗ, Нижнекамскнефтехим, НИКОХИМ, ОМЗ, Ростелеком, Северсталь, Сетевая компания, СИБУР Холдинг, Силовые машины, Сургутнефтегаз, Татнефть, ТАИФ, Уралсиб.

РИД сотрудничает с ведущими международными и зарубежными организациями: Международной финансовой корпорацией (IFC), Мировым Банком, Конференцией ООН по торговле и развитию (UNCTAD), Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD), Международной сетью корпоративного управления (ICGN), Глобальным форумом по корпоративному управлению, Национальной ассоциацией корпоративных директоров США (NACD), Институтом директоров Великобритании (IOD), Институтом корпоративных секретарей Великобритании (ICSA), Международным центром частного предпринимательства (CIPE).

В 2003 году РИД организовал создание Национального реестра профессиональных корпоративных директоров (Национальный реестр). Текущее управление деятельностью и ведение Национального реестра осуществляется Коллегией, избираемой ежегодным Конгрессом профессиональных корпоративных директоров. РИД обеспечивает работу Коллегии и ведет работу по взаимодействию с членами Национального реестра. В настоящее время в Национальный реестр профессионального сообщества корпоративных директоров входят более 550 профессионалов, имеющих опыт работы в советах директоров и комитетах более 600 российских компаний и банков.

Начиная с 2003 года, РИД регулярно проводит оценку уровня корпоративного управления и на её основе присваивает Национальный рейтинг корпоративного управления. На конец 2015 года публичную оценку имеют 16 российских компаний.

РИД осуществляет подготовку кадров для компаний – лидеров российского бизнеса. С 2002

года обучение в РИД прошли более 2700 членов советов директоров, высших и средних менеджеров 1600 российских компаний и организаций из 27 субъектов Российской Федерации.

Впервые в России РИД подготовил и издал специализированные учебники по вопросам корпоративного управления – «Совет директоров в системе корпоративного управления» и «Корпоративный секретарь в системе корпоративного управления».

Ежемесячно РИД выпускает «Информационно-аналитический бюллетень по проблемам корпоративного управления», который получают в Правительстве РФ, Государственной Думе, Совете Федерации, МЭР, Росимущество, ведущих российских компаниях.

РИД реализует программы сотрудничества с регионами России по внедрению в практику деятельности региональных компаний передовых стандартов корпоративного управления (организация конференций, семинаров, конкурсов на лучшие годовые отчёты и пр.). Партнерская сеть РИД функционирует в 15 субъектах РФ.

## 7 СЛАГАЕМЫХ УСПЕХА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

### Направления сотрудничества с РИД

- 1. Национальный рейтинг корпоративного управления®**
- 2. Национальный реестр профессиональных корпоративных директоров®**
- 3. Аудит корпоративного управления**
- 4. Профессиональная подготовка годового отчета**
- 5. Оценка работы совета директоров**
- 6. Учебные программы**
- 7. Информационно-аналитический бюллетень**

### **Контактная информация:**

119435, г. Москва, ул. Погодинская, д. 24, стр.1  
телефон/факс: (495) 502 9485  
ridinfo@rid.ru, www.rid.ru

## Московская школа управления Сколково

**Московская школа управления СКОЛКОВО** – одна из ведущих частных бизнес-школ России и СНГ, основанная в 2006 году по инициативе делового сообщества.

В состав партнеров-учредителей школы входят 10 российских и международных компаний и 11 частных лиц, лидеров российского бизнеса.

Линейка образовательных программ включает программы для бизнеса на всех стадиях его развития – от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки.

Программы построены по принципу «обучение через действие» и включают в себя теоретические блоки, практические задания, проектную работу и международные модули.

Московская школа управления СКОЛКОВО также является центром экспертизы и притяжения для тех, кто делает ставку на Россию и работу на рынках с быстро меняющейся экономикой. В бизнес-школе работают 5 исследовательских центров:

- Институт исследований развивающихся рынков (SKOLKOVO IEMS)

- Энергетический центр бизнес-школы СКОЛКОВО (SEneC)
- Центр образовательных разработок бизнес-школы СКОЛКОВО (SEDeC)
- Центр управления благосостоянием и филантропии бизнес-школы СКОЛКОВО (SWTC)
- Центр городских исследований бизнес-школы СКОЛКОВО (SUrbC)

### Задачи Московской школы управления СКОЛКОВО:

- Построение на базе школы интеллектуальной и созидательной среды, объединяющей управленцев мирового уровня, предпринимателей, представителей государственной власти, лидеров мысли и генераторов идей.
- Формирование инфраструктуры для развития предпринимательской среды в России.
- Разработка актуальных образовательных и исследовательских продуктов, внедрение уникального подхода к менторству, помощь предпринимателям и управленцам в успешном развитии бизнес-инициатив в реалиях экономики трансформаций.

## Клуб независимых директоров СКОЛКОВО

**Клуб независимых директоров СКОЛКОВО** создан в 2012 году и является экспертным сообществом, объединяющим выпускников программ EMBA и MBA Московской школы управления СКОЛКОВО. Члены клуба применяют лучшие стандарты и практики корпоративного управления для повышения эффективности деятельности компаний, улучшения финансовых показателей, роста стоимости компаний, защиты прав и интересов акционеров.

### Целями Клуба являются:

- обмен опытом, содействие в повышении квалификации в области корпоративного управления, создание условий для профессионального роста членов Клуба;
- привлечение членов Клуба в качестве экспертов для повышения качества корпоративного

управления российских компаний в соответствии с лучшими международными стандартами и практиками;

- продвижение членов Клуба в качестве независимых директоров в наблюдательные/попечительские советы, советы директоров компаний (в том числе с государственным участием), некоммерческих организаций;
- оказание помощи в формировании советов директоров, наблюдательных/попечительских советов и комитетов, подборе членов советов директоров, оказании акционерам, советам директоров и их членам консультационных услуг, а также оценка эффективности работы совета директоров.

### Контактная информация:

Московская школа управления СКОЛКОВО  
143025, Московская обл., Одинцовский район,  
дер. Сколково, ул. Новая, д.100  
Тел.: +7 (495) 539-30-03  
[info@skolkovo.ru](mailto:info@skolkovo.ru)

Клуб независимых директоров СКОЛКОВО  
143025, Московская обл., Одинцовский район,  
дер. Сколково, ул. Новая, д.100  
Тел.: +7 (967) 130-19-19  
[skolkovo-idc@yandex.ru](mailto:skolkovo-idc@yandex.ru)

## Содержание

Об исследовании .....	5
Общая картина: незначительные изменения.....	10
Характер происходящих изменений: отсутствие системности.....	14
Госкомпании: сокращение отставания от лидеров в развитии корпоративного управления.....	16
Анализ по компонентам практики корпоративного управления .....	21
Обеспечение прав акционеров.....	21
Деятельность органов управления и контроля .....	27
Раскрытие информации .....	35
Корпоративная социальная ответственность .....	40
Исследование практики корпоративного управления в средних российских непубличных компаниях .....	44
Приложение 1: Статистические данные о развитии корпоративного управления в 2008-2014 гг.....	51
Приложение 2: Перечень критериев, включенных в исследование по предложению Банка России .....	86

## Об исследовании

Данное исследование практики корпоративного управления в российских компаниях является очередным, проектом в серии исследований, проводимых Российским институтом директоров (РИД) ежегодно, начиная с 2004 года.

### Цели исследования:

1. Оценка уровня корпоративного управления российских компаний, включенных в исследование, и проведение сравнительного анализа динамики развития основных компонентов<sup>1</sup> практики корпоративного управления в данных компаниях.
2. Выявление аспектов<sup>2</sup> практики корпоративного управления, в которых наиболее заметно проявилось её улучшение.
3. Выявление наиболее проблемных аспектов практики корпоративного управления, требующих повышения внимания к ним со стороны акционеров, менеджмента, потенциальных инвесторов, государства и других заинтересованных сторон.
4. Сопоставление уровня развития корпоративного управления по выборке в целом и в компаниях, относящихся к различным группам в рамках выборки (в компаниях с госучастием и в компаниях, имеющих листинг).
5. Выявление тенденций в развитии практики корпоративного управления на основе анализа данных за несколько лет.

<sup>1</sup> В исследовании выделяется 4 компонента практики корпоративного управления

<sup>2</sup> Под аспектами понимается содержание (составные части) критериев

\*

### Исследования РИД

<b>2015</b>	<b>Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004 – 2014 гг.</b>
<b>2014</b>	Исследование практики корпоративного управления в госкомпаниях: сравнительный анализ по итогам 2008 – 2013 гг.
<b>2013</b>	Исследование практики корпоративного управления в госкомпаниях: сравнительный анализ по итогам 2008 – 2012 гг.
<b>2012</b>	Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004 – 2011 гг.
<b>2011</b>	Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004 – 2010 гг.
<b>2010</b>	Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004 – 2009 гг.
<b>2009</b>	Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004 – 2008 гг.
<b>2008</b>	Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2003 – 2007 гг.

<b>2007</b>	Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2003 – 2006 гг.
<b>2006</b>	Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2003 – 2005 гг.
<b>2005</b>	Ежегодное исследование практики корпоративного управления в России по итогам 2004 г.
<b>2004</b>	Практика корпоративного управления в российских акционерных обществах: отчет о результатах исследований РИД по итогам 2003 г.

Все исследования доступны на сайте [www.rid.ru](http://www.rid.ru) в разделе «Исследования»

*\* Здесь и ниже указывается год публикации результатов исследования*

**Объектом анализа** в рамках настоящего исследования является практика корпоративного управления по итогам 2014 года в 150 российских компаниях. Подавляющее большинство из них относится к числу крупнейших, наиболее динамично развивающихся, а также системообразующих компаний России, определяющих состояние национальной экономики в целом.<sup>3</sup>

Для повышения надежности, обоснованности и сопоставимости результатов наблюдений разных лет мы стремимся к тому, чтобы состав выборки на протяжении периода проведения исследований претерпевал, по возможности, минимальные изменения. В частности, из 150 компаний, вошедших в выборку

<sup>3</sup> Компании включены в Рейтинг крупнейших компаний России RAEX-600 по итогам 2014 года

исследования по итогам 2014 года, 139 компаний перешли из предыдущего исследования.

Среди 150 компаний, включенных в настоящее исследование, были выделены две подгруппы: компании, акции которых допущены к торгам на ФБ ММВБ<sup>4</sup> (далее также – «компании, имеющие листинг» или «листинговые компании»), и компании с государственным участием<sup>5</sup> (далее также – «компании с госучастием» или «госкомпании»).

<sup>4</sup> По состоянию на 31.12.2014 г.

<sup>5</sup> В рамках настоящего исследования к компаниям с государственным участием относятся компании, контролируемые государством либо напрямую (государству принадлежит более 50% обыкновенных акций), либо через 100% госкомпанию или госкорпорацию (доля данной госкомпании (госкорпорации) в обществе более 50%)

<i>Исследование</i>	<i>по итогам 2008</i>	<i>по итогам 2009</i>	<i>по итогам 2010</i>	<i>по итогам 2011</i>	<i>по итогам 2014</i>
Всего компаний в выборке	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
Компании, имеющие листинг	<b>57</b>	<b>67</b>	<b>71</b>	<b>74</b>	<b>96<sup>6</sup></b>
Компании с госучастием	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>

В выборке для исследования по итогам 2014 года увеличилось число компаний, имеющих листинг. Это связано с включением в данную подгруппу

<sup>6</sup> 47 компаний – чьи акции первого уровня листинга, 25 компаний – второго уровня, 24 компании – третьего уровня

компаний, акции которых были допущены к торгам вне списка (в настоящее время это акции третьего уровня листинга). Такая выборка компаний, имеющих листинг, обусловлена интересом к оценке влияния компаний, к которым регулятором (биржей) не предъяв-

ляются требования к корпоративному управлению,<sup>7</sup> на общий уровень практики корпоративного управления компаний, чьи акции торгуются на бирже.

Четверть всей выборки составляет подгруппа компаний с государственным участием. Это обусловлено значительной долей государственной собственности в структуре российской экономики. Кроме того, большое количество активов, контролируемых государством, объективно создает потребность в повышении эффективности управления ими. Реализация этой задачи представляется возможной, в том числе, и за

<sup>7</sup> Правила листинга ЗАО «Фондовая биржа ММВБ» <http://fs.moex.com/files/257>

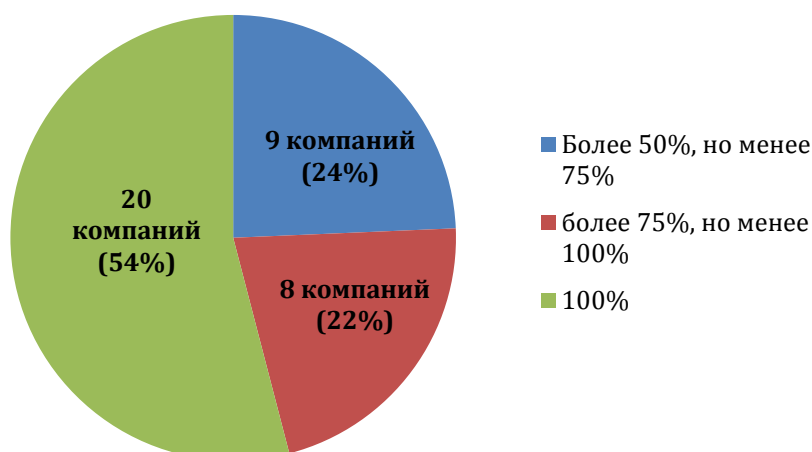
счет использования инструментов корпоративного управления.

Кроме того, анализ динамики изменения практики корпоративного управления в госкомпаниях за последние семь лет (2008 – 2014 гг.) и сопоставление ее с уровнем развития корпоративного управления в компаниях в целом по выборке и в компаниях, имеющих листинг, позволяют в определенной степени оценить текущие итоги реализации провозглашенного российским руководством в 2008 году курса на внедрение и развитие передовых стандартов корпоративного управления в компаниях с госучастием.

#### Основные характеристики подгруппы «Компании с госучастием»

- Всего в выборке 37 компаний с госучастием (25% от общего числа компаний в исследовании)
- 12 из 37 компаний с госучастием (32%) имеют листинг на ФБ ММВБ

- Распределение госкомпаний по доле обыкновенных акций, принадлежащих государству



С целью обеспечения репрезентативности выборки в исследование были включены компании, характеризующиеся не только разными формами соб-

ственности (государственная, частная, смешанная), но и представляющие разные отрасли.

**Распределение компаний по отраслям**  
(в % от общего числа компаний в выборке)



В основу методики исследования положена оценка соответствия практики корпоративного управления в компаниях критериям методики Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ)<sup>8</sup>.

В соответствии с методикой исследования оцениваются следующие компоненты практики корпоративного управления в российских компаниях:

- обеспечение прав акционеров;
- деятельность органов управления и контроля;
- раскрытие информации;
- корпоративная социальная ответственность.

В рамках вышеуказанных компонентов анализируются аспекты по 120 критериям.

В качестве **основных источников информации** для проведения анализа использовались корпоративные Интернет-сайты компаний, ежеквартальные отчёты компаний (1-4 кв. 2014 г.), годовые отчёты по итогам 2014 года, финансовая отчетность по РСБУ и/или МСФО за 2014 год, ленты новостей информационных агентств, а также иные публично доступные информационные источники, в которых содержалась соответствующая информация.

<sup>8</sup> Подробная информация о методике НРКУ представлена на сайте [www.rid.ru](http://www.rid.ru) в разделе «Национальный рейтинг»

При проведении анализа экспертами РИД используются оценки, подразумевающие только два варианта ответа - «да» или «нет», т.е. наличие или отсутствие в компании соответствующего аспекта практики корпоративного управления, поэтому в данном исследовании не отражено частичное соблюдение тех или иных рекомендаций. Также отсутствие информации о наличии соответствующего аспекта практики корпоративного управления компании в публичных источниках, трактуется экспертами РИД, как отсутствие аспекта.

**Основная ценность исследования РИД** – предоставление обширных статистических данных об уровне развития корпоративного управления в России:

1. Анализ широкого набора критериев практики корпоративного управления – **120 критериев**
2. Большая выборка анализируемых российских компаний – **150 компаний**
3. Длительный временной интервал проведения анализа – **одиннадцать лет** с 2004 по 2014 годы
4. Сопоставление статистических данных об уровне развития корпоративного управления в **разных группах (выборках)**



Мы считаем, что данные проводимых РИД исследований дают значительный объем информации о состоянии практики корпоративного управления в компаниях, составляющих основу российской экономики и являющихся ключевыми объектами внимания инвесторов, государства и иных заинтересованных сторон, и отражают тенденции развития данной практики. Исследование РИД, по сути, является барометром состояния корпоративного управления в России.

Исследование РИД выполняется на основе эмпирического научного метода. Во-первых, все наши выводы о состоянии практики корпоративного управления в России в целом делаются на основе анализа эмпирических данных о со-

ответствующей практике в 150 российских компаниях, которые составляют выборку исследования. Во-вторых, соблюдая требование объективности, мы исключаем какое-либо субъективное толкование результатов исследования – не даем оценок и интерпретаций полученных нами фактических данных о состоянии практики корпоративного управления в компаниях. В-третьих, доступность всех исходных данных по анализируемым компаниям, открытость методики и результатов исследования позволяют, в случае необходимости, получить дополнительное независимое подтверждение его выводов путём самостоятельного воспроизведения выполненного в рамках исследования анализа.

**Особенностью настоящего Исследования** практики корпоративного управления в России является включение по предложению Центрального Банка Российской Федерации (письмо от 07.08.2015 № 52-5/ 9925) в оценку дополнительных критериев, разработанных на основе рекомендаций нового российского Кодекса корпоративного управления.<sup>9</sup> В Приложении № 2 к настоящему Исследованию приведен перечень данных критериев.

В рамках текущего Исследования практики корпоративного управления в России Московская школа управления СКОЛКОВО при участии Клуба независимых директоров СКОЛКОВО совместно с Российским институтом директоров впервые провели **опрос собственников средних российских непубличных компаний на тему «Корпоративное управление в средних российских непубличных компаниях»**. Опрос был посвящен анализу сложившейся в средних непубличных компаниях практики корпоративного управления. Содержание и выводы проведенного опроса представлены в разделе «Исследование практики корпоративного управления в средних российских непубличных компаниях»

*Российский институт директоров выражает благодарность ПАО «Сбербанк» и ОАО «АФК «Система» за оказанную поддержку в проведении настоящего исследования.*

*Экспертная группа РИД по проведению исследования:*

*Беликов И.В., Вербицкий В.К., Никитчанова Е.В., Лихачева Н.Г., Ахмед И.И., Бекшоков А.А.*

*Экспертная группа МШУ СКОЛКОВО и Клуба независимых директоров СКОЛКОВО по проведению исследования:*

*Шаронов А.В., Олифирова Т.В., Квак А.А., Александров Д.В., Карнов М.С.*

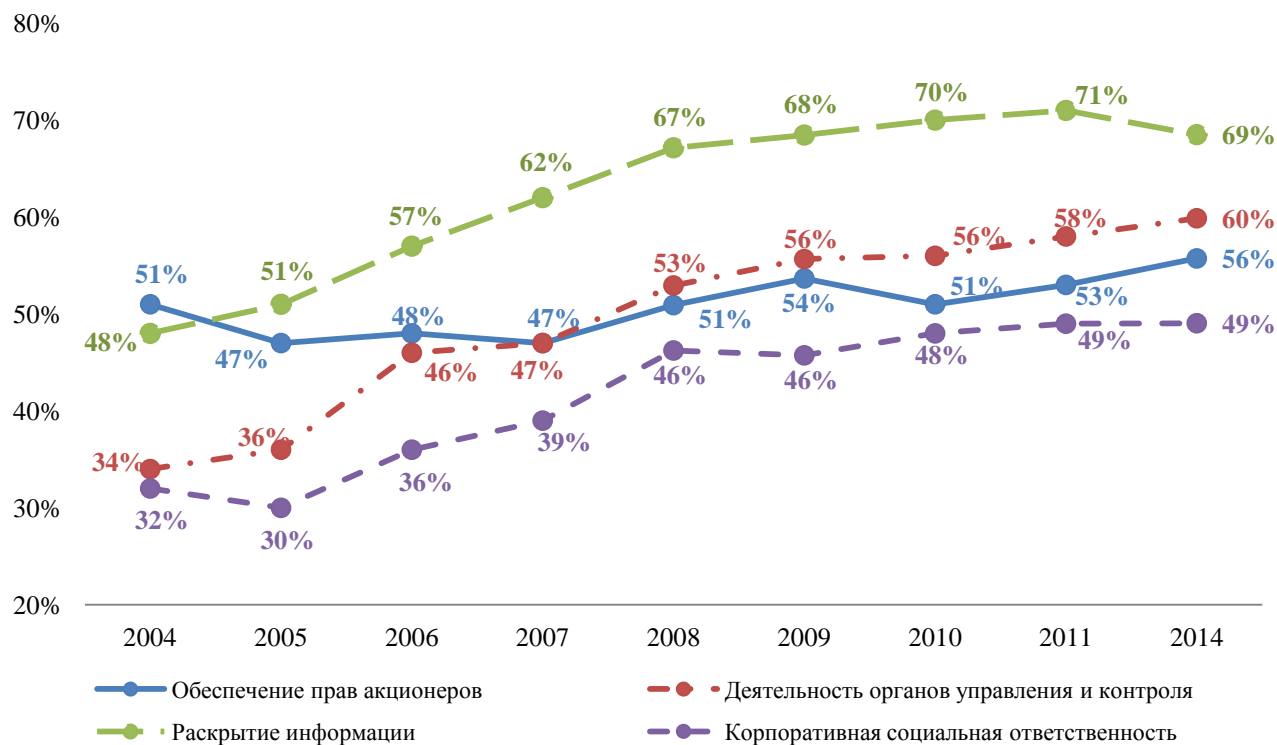
<sup>9</sup> Одобрен Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года.

## Общая картина: незначительные изменения

При незначительном изменении основных показателей по итогам 2014 г. по сравнению с 2011 г. (по компонентам «Обеспечение прав акционеров» и «Деятельность органов управления и контроля» наблюдается незначительный рост, по компоненту «Раскрытие информации» – незначительный спад, компонент «Корпоративная социальная ответственность» – без изменений) общий уровень развития практики корпоративного управления остается практически неизменным. Соотношение между компонентами этой практики по уровню их развития также не меняется: по-прежнему лучшие показатели компании демонстрируют в рамках компонента «Раскрытие информации», а худшие – по компоненту «Корпоративная социальная ответственность» (см. Диаграмма 1):

- В рамках компонента «Обеспечение прав акционеров» наблюдается устойчивая позитивная динамика, по сравнению с 2011 г. произошло увеличение на 3 п.п., однако сам показатель уровня развития практики корпоративного управления остается невысоким – 56%. В то же время это наибольшее значение по данному компоненту за всю историю наблюдений.
- В рамках компонента «Деятельность органов управления и контроля» уровень развития практики корпоративного управления незначительно повысился (на 2 п.п.) по сравнению с 2011 г. и составил в 2014 г. 60%.
- Компонент «Раскрытие информации» сохранил свой более высокий, по сравнению с другими компонентами, уровень развития. Однако позитивная динамика его изменений продолжила свое торможение и в данный момент наблюдается небольшая стагнация. Если в течение 2004-2008 гг. в среднем ежегодный прирост показателя, характеризующего состояние этого компонента, был на уровне 4,75 п.п., то в 2009-2011 гг. он оставался практически неизменным. По итогам 2014 г. доля соблюдаемых в среднем рекомендаций в области раскрытия информации в целом по выборке составила 69%, уменьшившись на 2 п.п. по сравнению с 2011 г.
- Уровень развития практики по компоненту «Корпоративная социальная ответственность» остался по сравнению с 2011 г. без изменений – 49% по итогам 2014 г.

Диаграмма 1. Тенденции развития практики корпоративного управления в 2004-2014 гг.



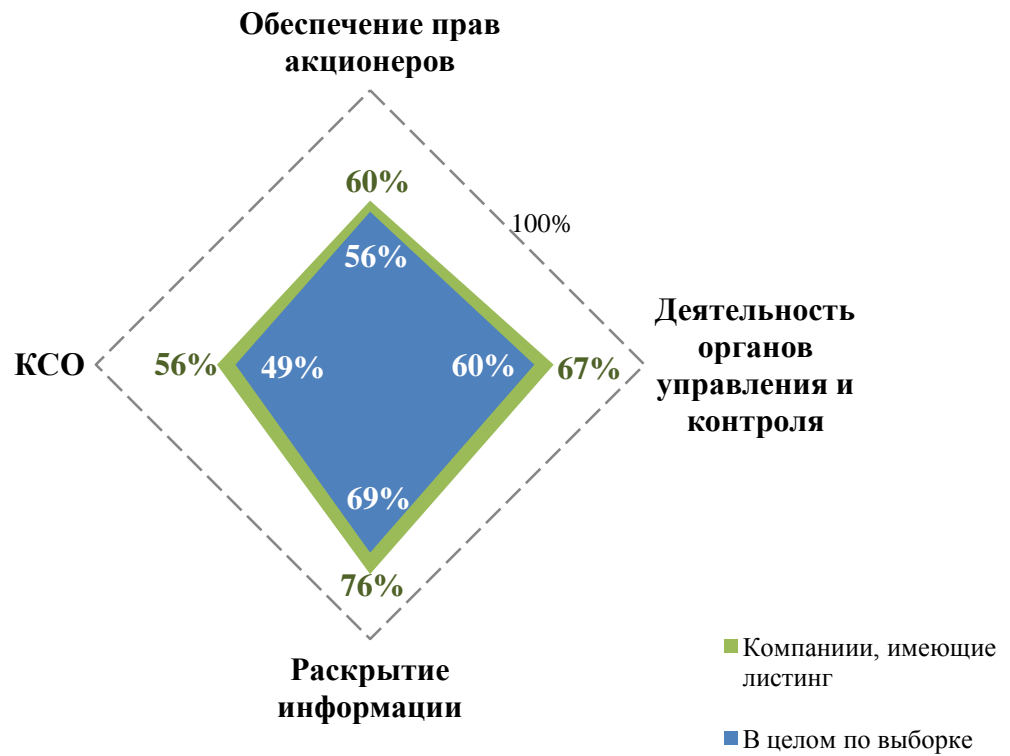
На рисунке указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках каждого компонента, в среднем соблюдаемых компаниями в целом по выборке

В рамках каждого из четырех основных компонентов практики корпоративного управления можно выделить как аспекты, по которым наблюдалась положительная динамика их изменения, так и аспекты, находящиеся на невысоком уровне развития и требующие серьезного улучшения. Подробный анализ по всем аспектам практики корпоративного управления представлен в следующих разделах настоящего исследования.

Анализ результатов исследования

показывает, что, как и в предыдущие годы, существенным стимулом, побуждающим российские компании улучшать практику своего корпоративного управления, продолжает оставаться включение акций компании в биржевой листинг и необходимость соблюдения его правил в части корпоративного управления. Потому компании, имеющие листинг, демонстрируют заметно более высокий, чем в целом по выборке, уровень развития практики корпоративного управления (см. Диаграмма 2).

Диаграмма 2. Уровень развития практики корпоративного управления в группе компаний, имеющих листинг, и в целом по выборке, 2014 г.



На рисунке указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках каждого компонента, в среднем соблюдаемых компаниями, имеющими листинг, и компаниями в целом по выборке

Анализ результатов исследования **по отраслям** показывает, что наиболее высокий уровень развития по всем компонентам практики корпоративного управления демонстрируют компании трех отраслей: «Телекоммуникации, связи и информационные технологии», «Электроэнергетика» и «Нефть и нефтегазовая промышленность» (см. Диаграмма 3). Однако каждая из этих отраслевых групп имеет различное соот-

ношение более развитых и менее развитых компонентов практики корпоративного управления. В компаниях, относящихся к таким отраслям как «Машиностроение», «Пищевая промышленность», «Розничная торговля» уровень практики корпоративного управления по всем четырем компонентам заметно ниже, чем в вышеупомянутых трех отраслях.

### Диаграмма 3. Уровень развития практики корпоративного управления по отраслям, 2014 г.

На рисунках указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках указанного компонента, в среднем соблюдаемых компаниями каждой отрасли в целом по выборке.



## Характер происходящих изменений: отсутствие системности

Данные за 2014 год, наряду с результатами наблюдений предыдущих лет, по-прежнему свидетельствуют о недостаточно системном<sup>10</sup> характере происходящих позитивных изменений практики корпоративного управления компаний. Это означает, что в большом числе случаев даже при заметном улучшении практики по тому или иному аспекту, наблюдался низкий уровень развития тесно связанного с ним другого аспекта корпоративного управления, что снижает общий позитивный эффект функционирования корпоративного управления как системы.

Так, например, довольно широкое распространение имеет практика привлечения компаниями в качестве внешнего аудитора фирм, являющихся лидерами на этом рынке и имеющих высокую профессиональную репутацию (в целом по выборке 87% в 2014 году). Однако при этом сохраняется невысокий уровень распространения практики проведения конкурса по выбору внешнего аудитора: для компаний в целом по выборке – 61% в 2014 году (правда, что выше уровня 2011 года - на 10 п.п.). Исключение составляют лишь госкомпании, среди которых тендер по выбору аудитора в минувшем году проводился в 97% случаев, что обусловлено жестким регулированием этой процедуры по отношению к таким компаниям в рамках действующего законодательства.

При относительно высоком общем уровне развития практики раскрытия информации (73% по итогам 2014 года), в том числе через корпоративные Интернет-сайты, компании недостаточно активно используют последние для размещения на них информации для акционеров при подготовке к проведению общих собраний акционеров. Так, доля компаний, разместивших материалы к общему собранию акционеров на своем

Интернет-сайте, в 2014 году в целом по выборке составила 38% (39% в 2011 году), среди листинговых компаний – 55% (58% - 2011 г.), среди госкомпаний – 35% (25% - 2011 г.).

При высокой регулярности проведения заседаний советов директоров (в 81% компаний в целом по выборке заседания проводятся один раз в шесть недель и чаще), чрезвычайно низким остается уровень раскрытия информации об итогах этих заседаний. Так, доля компаний, на Интернет-сайте которых раскрываются протоколы заседаний совета директоров или выписки из них, в целом по выборке в 2014 году составляла 13%, среди имеющих листинг компаний – 18%, а среди госкомпаний – 19%.

Другим примером отсутствия системности может служить то, что при росте числа компаний, создающих комитеты совета директоров по аудиту, не выявлено улучшений качества состава и практики работы таких комитетов. В 2014 году продолжился рост числа компаний, создавших комитет по аудиту, в целом по выборке с 82% (в 2011 году) до 83%. Однако, доля компаний<sup>11</sup>, в которых в состав комитета по аудиту входят только независимые директора или независимые и неисполнительные, при этом по-прежнему невелика: в целом по выборке – 52% в 2014 году (хотя существенно выше показателя 2011 года – 45%). При этом невысока и активность комитета по аудиту - доля компаний, которые в 2014 году провели три и более заседаний комитета по аудиту в целом по выборке составила 56% (что несущественно выше показателя 2011 года – 54%).

Аналогичная картина наблюдается и в отношении комитетов по кадрам и вознаграждениям. В 2014 году доля компаний, создавших такой комитет, в целом по выборке составила 74%. Однако, доля компаний, в которых в со-

<sup>10</sup> В предыдущих исследованиях эксперты РИД использовали понятие «комплексность». В текущем исследовании оно заменено на «системность», как методологически наиболее корректное

<sup>11</sup> В расчете учитываются только те компании, в которых комитеты созданы (здесь и далее)

став комитета по кадрам и вознаграждениям входят только независимые либо неисполнительные и независимые директора, продолжает оставаться на невысоком уровне: в целом по выборке – 51% в 2014 году (что, правда, существенно выше показателя 2011 года – 36%). Регулярность проведения заседаний данного комитета в 2014 году также оставалась невысокой. Доля компаний, которые в 2014 году провели три и более заседаний комитета по кадрам и вознаграждениям, в целом по выборке составила 39% (что, наоборот, существенно ниже показателя 2011 года – 53%).

При неизменно высокой доле компаний, раскрывающих подробную информацию о членах советов директоров и членах исполнительных органов (в среднем 72%), практика раскрытия информации о размере их индивидуального вознаграждения остается по-прежнему низкой. Так, в 2014 году доля компаний, раскрывающих информацию об индивидуальном вознаграждении членов советов директоров, в целом по выборке составила 25%, среди листинговых компаний – 30%, а среди госкомпаний – 38%. Информацию об индивидуальном вознаграждении членов исполнительных органов в 2014 году раскрыли только 2% компаний, включенных в выборку.

При достаточно высоком уровне распространения практики реализации проектов корпоративной социальной

ответственности для сотрудников общества и членов их семей (74% компаний в целом по выборке), а также для населения по месту деятельности общества (71% компаний в целом по выборке), лишь небольшое число компаний утвердили внутренний документ, который устанавливает принципы корпоративной социальной ответственности компании. Так, доля компаний, в которых утверждены отдельные документы по двум и более направлениям корпоративной социальной ответственности, в 2014 году в целом по выборке составила 35%, среди листинговых компаний – 44%, среди госкомпаний – 41%.

Свидетельством отсутствия системности в развитии корпоративного управления в компаниях можно считать и низкий уровень распространения практики создания в них должности корпоративного секретаря. Ведь основной задачей корпоративного секретаря является обеспечение соблюдения органами и должностными лицами компании процедур корпоративного управления, и от качества его работы во многом зависит эффективность организации работы совета директоров. Согласно результатам исследования, доля компаний, в которых создана должность корпоративного секретаря, в целом по выборке составила в 2014 году лишь 37%, среди имеющих листинг компаний – 42%, среди госкомпаний – только 35%.

## Госкомпании: сокращение отставания от лидеров в развитии корпоративного управления

Сопоставление уровня развития практики корпоративного управления в госкомпаниях с уровнем в компаниях в целом по выборке показывает, что госкомпании по итогам 2014 года демонстрируют по трем компонентам из четырех более высокие показатели по сравнению с компаниями в целом по выборке, хотя разница и незначительна (см. Диаграмма 4):

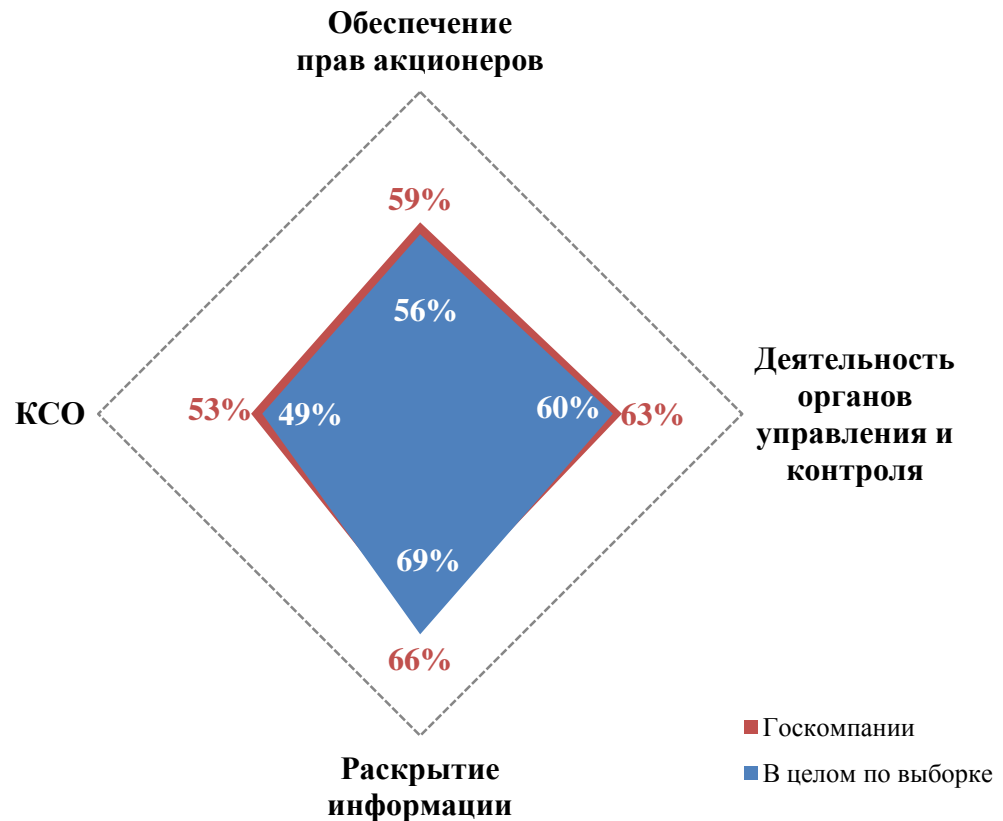
1. В компоненте «Обеспечение прав акционеров» уровень развития практики корпоративного управления в госкомпаниях в 2014 году выше уровня в среднем по выборке на 3 п.п. (59% против 56%).
2. По компоненту «Деятельность органов управления и контроля» наблюдается аналогичная динамика: доля соблюдаемых госкомпаниями критериев на 3 п.п. выше, чем в компаниях по выборке в целом (63% против 60%).
3. Компонент «Раскрытие информации» в настоящем Исследовании является единственным, по которому наблюдается отставание госкомпаний от компаний в целом по выборке (66% против 69%).
4. Динамика развития практики корпоративного управления в госкомпаниях особенно заметна по компоненту «Корпоративная социальная ответственность». Если в 2011 году госкомпании по нему отставали от компаний в целом по выборке на 15 п.п., то по итогам 2014 года стали опережать на 4 п.п.

**Почему мы считаем важным, чтобы госкомпании становились лидерами в развитии практики корпоративного управления:**

- Во-первых, сегодня участие государства в российской экономике — как прямое, так и косвенное — составляет по разным оценкам от 50 до 60%. Значительное количество активов, контролируемых государством, делает особо актуальной задачу повышения эффективности управления ими. Ее реализация представляется возможной во многом за счет повышения уровня их корпоративного управления.
- Во-вторых, госкомпании владеют и управляют государственной (публичной) собственностью, которая призвана служить общенациональным интересам. Поэтому государственная собственность требует эффективного и прозрачного управления, реализуемого за счет современных инструментов корпоративного управления.
- В-третьих, реализация Государственной программы РФ «Управление федеральным имуществом», предполагает продажу акций госкомпаний, в том числе, на открытом рынке в целях достижения сокращения доли государства в экономике. Выходя на биржу, госкомпаниям придется конкурировать за внимание инвесторов именно с сегодняшними лидерами в развитии практики корпоративного управления — компаниями, акции которых имеют листинг.
- В-четвертых, программы инновационного развития крупнейших государственных компаний предполагают в числе прочего освоение передовых управленческих технологий, к которым относится и корпоративное управление.



Диаграмма 4. Уровень развития практики корпоративного управления в госкомпаниях и в целом по выборке, 2014 г.



На рисунке указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках каждого компонента, в среднем соблюдаемых госкомпаниями и компаниями в целом по выборке

**Сопоставление** показателей уровня развития практики корпоративного управления в **компаниях, имеющих листинг**, которые отличаются более высоким уровнем развития корпоративного управления по сравнению с выборкой в целом, с **госкомпаниями** показывает, что последние отстают от листинговых компаний, но это отставание существенно сокращается (см. Диаграмма 5 и Таблица 1):

1. В рамках компонента «Обеспечение прав акционеров» разрыв между госкомпаниями и листинговыми компаниями по уровню развития практики корпоративного управления по итогам 2014 года незначителен и составляет всего 1 п.п. (по итогам 2011 года отставание составляло 8 п.п.)
2. Отставание госкомпаний от компаний в листинге по уровню развития корпоративного управления

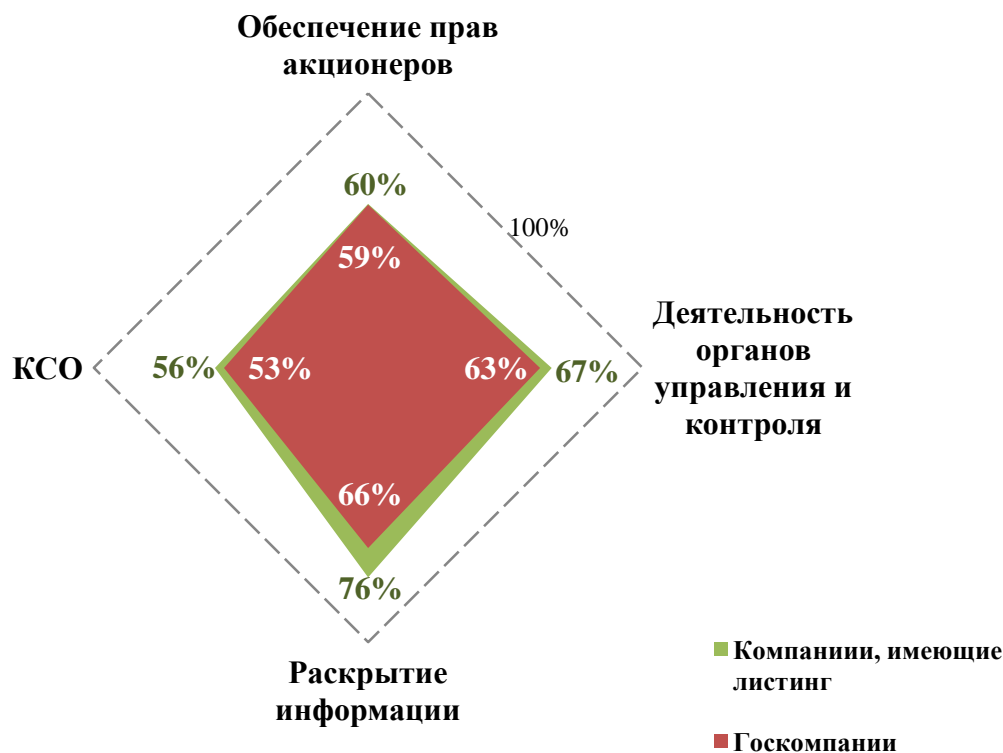
в рамках компонента «Деятельность органов управления и контроля» в 2014 году также значительно сократилось: если в 2011 году оно было на уровне 8 п.п., то по итогам 2014 года – на уровне 4 п.п.

3. В рамках компонента «Раскрытие информации» разрыв между листинговыми компаниями и компаниями с госучастием в 2014 году остается довольно большим – 10 п.п. – это самое существенное отставание госкомпаний из всех компонентов исследования (76% среди компаний в листинге против 66% среди госкомпаний), но по сравнению с 2011 годом разрыв также сократился, поскольку составлял 14 п.п.
4. В рамках компонента «Корпоративная социальная ответственность» в 2014 году госкомпаниям

удалось существенно сократить разрыв – если в 2011 году он составлял 22 п.п., то по итогам 2014

года – всего 3 п.п. (56% среди компаний, имеющих листинг против 53% среди госкомпаний).

Диаграмма 5. Уровень развития практики корпоративного управления в госкомпаниях и в группе компаний, имеющих листинг, 2014г.



На рисунке указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках каждого компонента, в среднем соблюдаемых госкомпаниями и компаниями, имеющими листинг

Таблица 1. Динамика сокращения отставания госкомпаний от лидеров - компаний, имеющих листинг

	2008	2009	2010	2011	2014
Обеспечение прав акционеров	8	10	10	8	1
Деятельность органов управления и контроля	13	13	18	8	4
Раскрытие информации	13	16	16	14	10
Корпоративная социальная ответственность	8	16	21	22	3

В таблице указывается разница в процентных пунктах между долями рекомендаций практики корпоративного управления в рамках каждого компонента, в среднем соблюдаемых компаниями, имеющими листинг, и госкомпаниями

Более детальные данные о том, по каким именно аспектам практики кор-

поративного управления госкомпаниями отстают от компаний в целом по выбор-

ке и от компаний в листинге, и насколько велико это отставание, представлены далее в исследовании в разделе «Анализ по компонентам практики корпоративного управления».

В связи с тем, что РИД проводил исследования практики корпоративного управления в госкомпаниях по итогам

2012 и 2013 годов и обладает соответствующими результатами, то в рамках каждого компонента практики корпоративного управления можно выделить ряд аспектов, по которым госкомпании в 2014 году продемонстрировали заметное улучшение относительно 2013 года:

	рост 2014/2013	2014	2013
Компания привлекала независимого регистратора	36 п.п.	70%	46%
Привлечение аудитора из «большой четверки» или других ведущих аудиторов	10 п.п.	84%	74%
Проводится ротация партнёров, ответственных за аудит отчетности по МСФО (не менее одного раза в 5 лет), и/или аудиторских компаний (не менее одного раза в 7 лет)	28 п.п.	54%	26%
Проводится ротация партнёров, ответственных за аудит отчетности по РСБУ (не менее одного раза в 5 лет), и/или аудиторских компаний (не менее одного раза в 7 лет)	19 п.п.	86%	67%
Наличие требования устанавливать размер дивидендов, исходя из чистой прибыли, определяемой по МСФО	13 п.п.	27%	14%
Наличие определения минимальной доли чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов по привилегированным и обыкновенным акциям	10 п.п.	41%	31%
Советом директоров утвержден календарный план заседаний с примерным перечнем вопросов для обсуждения	10 п.п.	89%	79%
Компания самостоятельно проводит ежегодную оценку работы или привлекает независимую организацию для проведения оценки работы совета директоров	14 п.п.	25%	11%
В компании создан кадровый резерв и программы планирования преемственности для замещения должностей высших менеджеров	12 п.п.	38%	26%
Генеральный директор назначается советом директоров	9 п.п.	49%	40%
Подразделение внутреннего аудита функционально подчинено совету директоров	10 п.п.	74%	64%
Члены ревизионной комиссии не являются лицами, занимающими должности в органах управления компании, и её сотрудниками	10 п.п.	76%	86%
Раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров в индивидуальном порядке по каждому члену совета директоров	15 п.п.	38%	23%

*В таблице указываются доли госкомпаний, внедривших в свою деятельность перечисленные аспекты практики корпоративного управления в 2013 и 2014 гг., а также рост этих долей в 2014 г. относительно 2013 г.*

Как отмечалось выше, происходящие позитивные изменения в практике корпоративного управления госкомпаний, также как и в практике других компаний, характеризуются отсутствием системности.

Госкомпании демонстрируют более высокую относительно других под-

групп компаний дисциплину выплаты дивидендов, однако только 51% из них имеют специальный внутренний документ, регулирующий их дивидендную политику. Кроме того, только 27% госкомпаний закрепляют во внутренних документах, отражающих дивидендную политику, требования устанавливать

размер дивидендов исходя из чистой прибыли, определяемой по МСФО/ОПБУ США. При этом раскрывают финансовую отчетность по международным стандартам 57% госкомпаний.

При высоком уровне распространения практики закрепления во внутренних документах компаний зависимости вознаграждений топ-менеджмента от результатов деятельности этих компаний, в большинстве случаев речь идет

о зависимости от краткосрочных результатов (76%), а не от долгосрочных (16%).

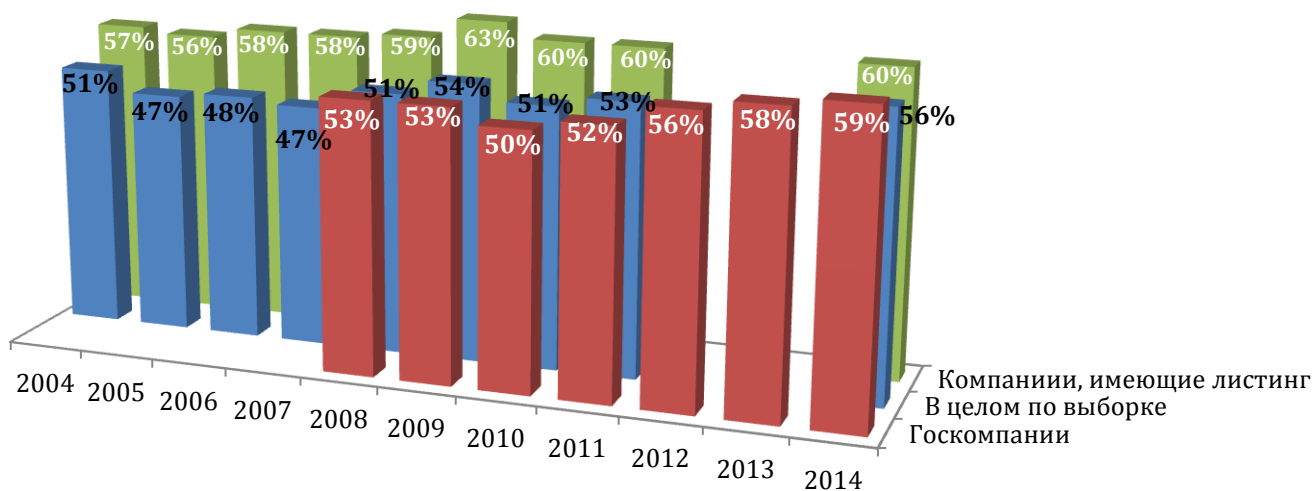
Именно дальнейшая реализация системного подхода, предполагающего создание и совершенствование органов, политик и процедур корпоративного управления во взаимосвязи их как цельной системы корпоративного управления компании, является важным условием для проявления лидерства в этой области.

## Анализ по компонентам практики корпоративного управления

### Обеспечение прав акционеров

1. За одиннадцать лет с 2004 по 2014 годы уровень развития данного компонента практики корпоративного управления в российских компаниях почти не изменился и продолжает оставаться на относительно невысоком уровне (см. Диаграмма 5.1).
2. По итогам 2014 года доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках компонента «Обеспечение прав акционеров», в среднем соблюдаемых компаниями в целом по выборке, составила 56%.
3. Компании, имеющие листинг, сохраняют более высокий уровень развития практики корпоративного управления в области обеспечения прав акционеров. Однако, по сравнению с предыдущими годом никаких изменений соответствующего показателя не произошло, и он составил в 2014 году 60%.
4. Для госкомпаний в 2014 году данный показатель составил 59%, что является самым высоким показателем для данной группы за всю историю наблюдений.

Диаграмма 5.1      Динамика развития практики корпоративного управления в области обеспечения прав акционеров в 2004-2014 гг.



На рисунке указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках компонента «Деятельность органов управления и контроля», в среднем соблюдаемых компаниями анализируемых групп

В качестве **наиболее развитых** аспектов практики корпоративного управления в рамках компонента «Обеспечение прав акционеров», по которым **75% и более** компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации, выделяются следующие:

1. Широкое распространение имеет практика привлечения в качестве внешнего аудитора фирм, являющихся лидерами на этом рынке и имеющих высокую профессиональную репутацию (87% в целом по выборке, 92% среди имеющих

- листинг компаний, 84% среди госкомпаний).
2. 92% компаний, имеющих листинг, и 76% компаний в целом по выборке, утвердили специальный внутренний документ, регулирующий использование инсайдерской информации.
  3. В целом по выборке доля компаний, передающих ведение реестра своих акционеров независимому регистратору, составила 77%.
  4. Во всех госкомпаниях и в 77% компаний в целом по выборке во внутренних документах закреплено требование о проведении тендера при выборе поставщика товаров и услуг, стоимость которых превышает установленный этими компаниями уровень.
  5. В целом по выборке в 75% компаний отсутствует практика перекрестного владения их акциями. Среди госкомпаний доля таких еще выше - 86%.
  6. В 97% госкомпаний на основе публично раскрываемой ими информации был подтвержден факт проведения тендера при выборе данными компаниями внешнего аудитора.

В ходе исследования были выделены следующие аспекты практики корпоративного управления в области обеспечения прав акционеров, показатели по которым в 2014 году находились на **среднем уровне (от 50 до 75%** компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации):

1. Независимый регистратор для ведения реестра акционеров привлекается 70% госкомпаний.
2. Требование о проведении тендера при выборе поставщиков товаров и услуг, стоимость которых превышает установленный компанией уровень, закреплено во внутренних документах 67% компаний, имеющих листинг.

3. На среднем уровне находится распространенность практики расширения компетенции совета директоров в части предварительного одобрения существенных сделок. В 63% компаний в целом по выборке и 62% госкомпаний совет директоров принимает решение об одобрении сделок на сумму до 25% балансовой стоимости активов. Среди компаний, имеющих листинг, доля таких составила 66%. Однако стоит отметить, что если речь идет о расширении компетенции совета директоров в области контроля за сохранностью активов компании, то, как правило, степень этого контроля возрастает. Так, например, совет директоров предварительно одобряет сделки на сумму менее 10% балансовой стоимости активов в 47% компаний в целом по выборке, а на сумму от 10 до 25% – в 16% компаний.
4. Утвержденный советом директоров отдельный документ по регулированию использования инсайдерской информации имеется в 57% госкомпаний.
5. В 55% компаний, имеющих листинг, материалы к общему собранию акционеров размещаются на сайтах этих компаний.
6. Тендер при выборе внешнего аудитора проводится в 61% компаний в целом по выборке.
7. В 54% госкомпаний проводится ротация партнёров аудиторской компании, ответственных за аудит отчетности по МСФО.
8. Отдельный внутренний документ, регулирующий дивидендную политику, утвержден в 64% компаний, имеющих листинг.
9. Доля компаний, которые выплатили в установленный законом срок<sup>12</sup>, не менее 90% от суммы

<sup>12</sup> В соответствии с п.4. ст.42 Федерального закона «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N208-ФЗ (в посл.ред.) срок выплаты

объявленных дивидендов, составила 61% среди листингованных компаний. На фоне остальных компаний лучше по данному показателю выглядят госкомпании – доля исполнивших свои обязательства надлежащим образом составила 73%.

10. Более высокая дисциплина выплаты дивидендов среди госкомпаний выражается и в дивидендной истории – 57% госкомпаний выплачивают дивиденды на протяжении последних трех лет, в то время как среди компаний, имеющих листинг, так и среди компаний в целом по выборке данный критерий остается на невысоком уровне (46% и 43% соответственно).
11. Доля компаний, принявших собственный кодекс корпоративного управления, в целом по выборке составила 57%, среди имеющих листинг компаний – 70%.

К числу аспектов практики корпоративного управления, находящихся на **низком уровне** развития, по которым **менее 50%** компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации, в рамках компонента «Обеспечение прав акционеров» относятся следующие:

1. Практика обязательного привлечения независимого оценщика в случаях, помимо предусмотренных законодательством, имеет слабое распространение. В целом по выборке только в 23% компаний на основе публично раскрываемой информации был подтвержден факт существования данной практики привлечения оценщика. Среди компаний, имеющих листинг, доля таковых составила 28%, а среди госкомпаний – только 22%.

2. Невысокий уровень распространения практики размещения компаниями на своих Интернет-сайтах информации при подготовке к общему собранию акционеров: 38% - компании в целом по выборке и 35% - госкомпании.
3. Практику проведения ротации партнёров аудиторской компании, ответственных за аудит отчетности по МСФО осуществляют лишь 39% компаний в целом по выборке и 46% компаний, имеющих листинг.
4. Очень низкое распространение имеет практика закрепления в документах, регулирующих дивидендную политику, требования устанавливать размер дивидендов исходя из чистой прибыли, определяемой по МСФО. В целом по выборке только 23% компаний следуют такой практике, среди имеющих листинг – 29%, среди госкомпаний – только 27%.
5. В целом по выборке только 43% компаний ежегодно выплачивали дивиденды на протяжении трех последних лет (среди компаний, имеющих листинг – 46%).
6. Собственный кодекс корпоративного управления имеет только 46% госкомпаний.

Результаты исследования позволяют также провести следующее **сопоставление** уровня развития различных аспектов практики корпоративного управления в области обеспечения прав акционеров, сложившегося **в компаниях с госучастием**, с соответствующим уровнем **в компаниях по выборке в целом**:

---

дивидендов не должен превышать 60 дней со дня принятия решения об их выплате

**Аспекты, по которым в госкомпаниях по сравнению с компаниями в целом по выборке уровень развития корпоративного управления в области обеспечения прав акционеров...**

ВЫШЕ	СОПОСТАВИМ	НИЖЕ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закрепление во внутренних документах требования о проведении тендера при выборе поставщиков товаров и услуг.</li> <li>2. Отсутствие практики перекрёстного владения акциями.</li> <li>3. Проведение тендера при выборе внешнего аудитора.</li> <li>4. Выплата дивидендов по обыкновенным акциям в установленный законом срок в объеме не менее 90%.</li> <li>5. Компания объявляла и выплачивала дивиденды ежегодно на протяжении 3 последних лет.</li> <li>6. Проведение ротации партнёров аудиторской компании, ответственных за аудит отчетности по МСФО.</li> <li>7. Наличие дополнительной информации по формированию повестки общего собрания акционеров.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие утвержденной дивидендной политики.</li> <li>2. Совет директоров принимает решение об одобрении сделок на сумму менее 25% балансовой стоимости активов.</li> <li>3. Привлечение оценщика в случаях, помимо предусмотренных ФЗ «Об акционерных обществах».</li> <li>4. Размещение материалов к общему собранию акционеров на Интернет-сайте компании.</li> <li>5. Привлечение внешнего аудитора из «большой четвёрки» или из числа других ведущих аудиторов.</li> <li>6. Наличие во внутренних документах, отражающих дивидендную политику, требования устанавливать размер дивидендов исходя из чистой прибыли, определяемой по МСФО.</li> <li>7. Предоставление дополнительных материалов, предоставляемых акционерам при подготовке к ГОСА.</li> <li>8. Использование телекоммуникационных средств для обеспечения дистанционного доступа акционеров к общему собранию.</li> <li>9. Равенство номинальной стоимости обыкновенных и привилегированных акций общества.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передача ведения реестра акционеров независимому регистратору.</li> <li>2. Наличие в компании внутреннего документа, регулирующего использование инсайдерской информации.</li> <li>3. Отсутствие акционера, владеющего 75 и более процентов акционерного капитала.</li> <li>4. Наличие утвержденного Кодекса корпоративного управления.</li> <li>5. Доступность дивидендной политики.</li> </ol>

Сравнение уровня развития различных аспектов практики корпоративного управления в области обеспечения прав акционеров, сложившегося в ком-

паниях с госучастием, с соответствующим уровнем у компаний, имеющих листинг, выглядит следующим образом:

**Аспекты, по которым в госкомпаниях по сравнению с компаниями, имеющими листинг, уровень развития корпоративного управления в области обеспечения прав акционеров...**

ВЫШЕ	СОПОСТАВИМ	НИЖЕ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закрепление во внутренних документах требования о проведении тендера при выборе поставщиков товаров и услуг.</li> <li>2. Отсутствие практики перекрёстного владения акциями.</li> <li>3. Проведение тендера при выборе внешнего</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передача ведения реестра акционеров независимому регистратору.</li> <li>2. Совет директоров принимает решение об одобрении сделок на сумму менее 25% балансовой стоимости активов.</li> <li>3. Наличие во внутренних документах, отражающих дивидендную политику, тре-</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение оценщика в случаях, помимо предусмотренных ФЗ «Об акционерных обществах».</li> <li>2. Наличие в компании внутреннего документа, регулирующего использование инсайдерской информации.</li> <li>3. Отсутствие акционера, владеющего 75 и более процентов акционерного капитала</li> </ol>



аудитора.		
8. Выплата дивидендов по обыкновенным акциям в установленный законом срок в объеме не менее 90%.	4. Использование телекоммуникационных средств для обеспечения дистанционного доступа акционеров к общему собранию.	4. Размещение материалов к общему собранию акционеров на Интернет-сайте компании.
9. Компания объявляла и выплачивала дивиденды ежегодно на протяжении 3 последних лет.	5. Наличие дополнительной информации по формированию повестки общего собрания акционеров.	5. Привлечение внешнего аудитора из «большой четвёрки» или из числа других ведущих аудиторов.
10. Доступность дивидендной политики.	6. Равенство номинальной стоимости обыкновенных и привилегированных акций общества.	6. Наличие утвержденной дивидендной политики.
		7. Наличие утвержденного Кодекса корпоративного управления.
		8. Предоставление дополнительных материалов, предоставляемых акционерам при подготовке к ГОСА.

**Сравнение** уровня развития различных аспектов практики корпоративного управления в области обеспечения прав акционеров, сложившегося в ком-

**паниях имеющих листинг**, с соответствующим уровнем **по выборке в целом** выглядит следующим образом:

**Аспекты, по которым в компаниях, имеющих листинг, по сравнению с компаниями в целом по выборке уровень развития корпоративного управления в области обеспечения прав акционеров...**

<b>ВЫШЕ</b>	<b>СОПОСТАВИМ</b>	<b>НИЖЕ</b>
1. Наличие в компании внутреннего документа, регулирующего использование инсайдерской информации.	1. Передача ведения реестра акционеров независимому регистратору.	1. Закрепление во внутренних документах требования о проведении тендера при выборе поставщиков товаров и услуг.
2. Отсутствие акционера, владеющего 75 и более процентов акционерного капитала	2. Совет директоров принимает решение об одобрении сделок на сумму менее 25% балансовой стоимости активов.	2. Проведение тендера при выборе внешнего аудитора.
3. Размещение материалов к общему собранию акционеров на Интернет-сайте компании.	3. Привлечение оценщика в случаях, помимо предусмотренных ФЗ «Об акционерных обществах».	
4. Наличие дополнительной информации по формированию повестки общего собрания акционеров.	4. Предоставление дополнительных материалов, предоставляемых акционерам при подготовке к ГОСА.	
5. Наличие утвержденной дивидендной политики.	5. Использование телекоммуникационных средств для обеспечения дистанционного доступа акционеров к общему собранию.	
6. Доступность дивидендной политики.	6. Равенство номинальной стоимости обыкновенных и привилегированных акций общества.	
7. Наличие во внутренних документах, отражающих дивидендную политику, требования устанавливать размер дивидендов исходя из чистой прибыли, определяемой по МСФО.	7. Привлечение внешнего аудитора из «большой четвёрки» или из числа других ведущих аудиторов.	
8. Наличие утвержденного Кодекса корпоративного управления.	8. Выплата дивидендов по обыкновенным акциям в установленный законом срок в объеме не менее 90%.	
	9. Компания объявляла и выплачивала дивиденды ежегодно на протяжении 3 последних лет.	

Сравнение компаний **различных отраслей экономики** по уровню развития практики корпоративного управ-

ления в области обеспечения прав акционеров выглядит следующим образом:

Диаграмма 5.2 **Уровень развития практики корпоративного управления по отраслям в целом по выборке, 2014 г.**

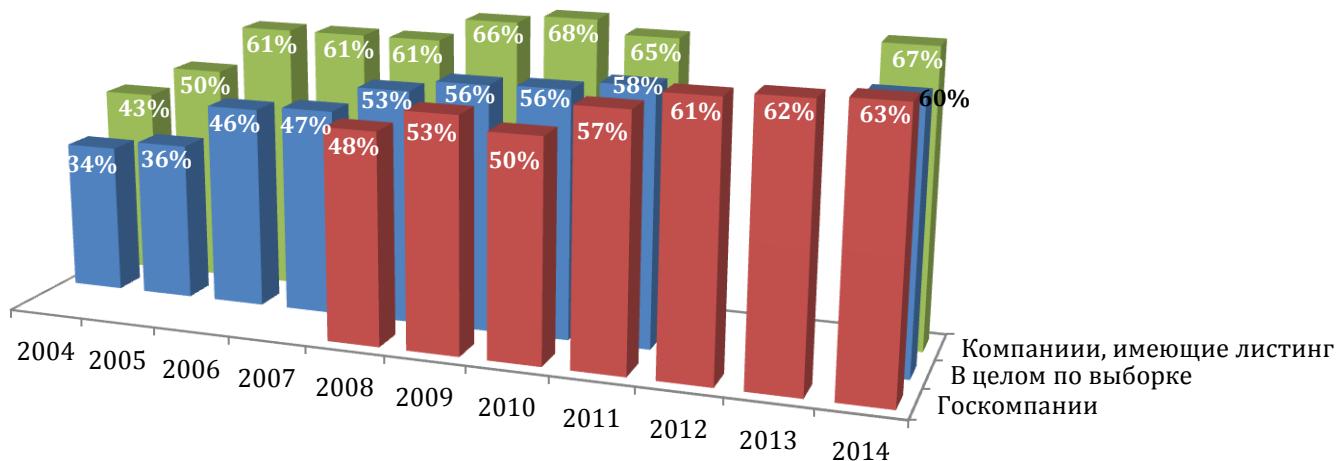


*На рисунке указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках указанного компонента, в среднем соблюдаемых компаниям каждой отрасли в целом по выборке*

## Деятельность органов управления и контроля

1. За одиннадцать лет с 2004 по 2014 годы уровень развития данного компонента практики корпоративного управления в российских компаниях постоянно повышается и демонстрирует устойчивую положительную динамику (см. Диаграмма 6.1).
2. Однако если в 2004-2009 годах компании в целом по выборке ежегодно прибавляли в среднем по 4,4 п.п. в уровне соблюдения рекомендаций по компоненту «Деятельность органов управления и контроля», то по итогам 2010-2014 годов этот прирост составил в среднем 1 п.п. и достиг в 2014 году 60%.
3. Компании, имеющих листинг, до 2010 года демонстрировали устойчивый рост по данному компоненту, но уровень развития практики по итогам 2014 года относительно 2010 года снизился на 1 п.п. и составил по итогам 2014 года 67%. Несмотря на снижение, компании, имеющие листинг, продолжают демонстрировать более высокий относительно других уровень развития в этой области.
4. Устойчивый рост по данному компоненту демонстрируют госкомпании, начиная с 2010 года. По данному компоненту госкомпании уже опередили компании в целом по выборке (60%) и продолжают сокращать отставание от лидеров – компаний, имеющих листинг. Если в 2011 году разрыв между ними был 8 п.п., то по итогам 2014 года он сократился до 4 п.п.

Диаграмма 6.1 Динамика развития практики корпоративного управления в области деятельности органов управления и контроля в 2004-2014 гг.



На рисунке указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках компонента «Деятельность органов управления и контроля», в среднем соблюдаемых компаниями анализируемых групп

В качестве **наиболее развитых** аспектов практики корпоративного управления в рамках компонента «Деятельность органов управления и контроля», по которым **75% и более** компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации, выделяются следующие:

1. В 80% компаний, имеющих листинг, в состав совета директоров входит хотя бы один независимый директор. Среди госкомпаний доля таковых составляет 81%, в целом по выборке – 75%.
2. В 89% госкомпаний исполнительные директора составляют менее одной четверти состава совета директоров.
3. 97% компаний в целом по выборке проводят заседания совета директоров чаще одного раза в квартал.
4. Широкое распространение имеет практика утверждения компаниями специального внутреннего документа, регулирующего деятельность совета директоров. Доля компаний, утвердивших Положение о совете директоров, в целом по выборке в 2014 году составила 97%, среди компаний, имеющих листинг – 98%, госкомпаний – 100%.
5. В 89% госкомпаний утвержден план работы совета директоров – это самый высокий показатель среди выделенных групп исследования.
6. В 81% компаний в целом по выборке членам совета директоров выплачивается вознаграждение. Среди компаний, имеющих листинг, данный показатель составил 86%.
7. Процедура декларирования членами совета директоров своей аффилированности закреплена во внутренних документах 77% компаний, имеющих листинг, и 84% госкомпаний.
8. Среди компаний, имеющих листинг, широко распространена практика создания комитетов совета директоров. В 92% компаний этой подгруппы в 2014 году существовали комитеты по аудиту, однако в 2011 году этот показатель составлял 100%. Доля компаний, имеющих комитет по кадрам и вознаграждениям, снизилась по сравнению с 2011 годом на 2 п.п. до 80%. В целом по выборке доля компаний, создавших в совете директоров комитет по аудиту, составляет 83%. Среди госкомпаний 78% имеют комитет по аудиту и 84% – комитет по кадрам и вознаграждениям.
9. 83% компаний, имеющих листинг, создают коллегиальный исполнительный орган (правление).
10. Достаточно широкое распространение имеет практика утверждения компаниями отдельного внутреннего документа, регулирующего деятельность исполнительных органов. Доля компаний, имеющих такие внутренние документы среди компаний, имеющих листинг, составила 90%.
11. В целом по выборке доля компаний, у которых во внутренних документах закреплена зависимость вознаграждения высшего менеджмента от результатов деятельности компании, составила 82%, аналогичный результат показывают и компании, имеющие листинг, госкомпания – 92%.
12. В 90% компаний, имеющих листинг, создана служба внутреннего аудита, и в 87% из них эта служба подчиняется функционально комитету совета директоров по аудиту (совету директоров, если комитет не создан) и административно – генеральному директору.
13. В 76% госкомпаний члены ревизионной комиссии не являются лицами, занимающими должности

в органах управления компании, и ее сотрудниками.

В ходе исследования были выделены следующие аспекты практики корпоративного управления в области деятельности органов управления и контроля, показатели по которым находились на **среднем уровне (от 50 до 75% компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации)**:

1. Доля компаний, в совете директоров которых число исполнительных директоров не превышает одной четверти его состава, составляет 69% в целом по выборке и 71% среди компаний, имеющих листинг.
2. Среди компаний, имеющих листинг, только в 51% случаев в состав совета директоров не входят лица, которые являются членами советов директоров более пяти иных акционерных обществ.
3. План работы совета директоров утвержден в 68% компаний в целом по выборке и в 67% компаний, имеющих листинг.
4. Комитет по кадрам и вознаграждениям создан в 74% компаний в целом по выборке.
5. На невысоком уровне находится регулярность проведения заседаний комитетов совета директоров по аудиту. В целом по выборке доля компаний, в которых заседания этого комитета проводятся три и более раза в год, составляет 56%, среди имеющих листинг компаний – 57%, среди госкомпаний – 69%.
6. Лишь в 56% компаний, имеющих листинг и 52% компаний в целом по выборке, комитеты по аудиту состоят только из независимых директоров либо неисполнительных и независимых директоров.
7. Коллегиальный исполнительный орган создан в 69% компаний в целом по выборке и в 57% госкомпаний.

8. Среди госкомпаний в 62% случаев имеется отдельный внутренний документ, регулирующий деятельность исполнительных органов.
9. Процедура декларирования членами исполнительных органов своей аффилированности закреплена во внутренних документах 60% компаний в целом по выборке и только чуть более чем в половине (57%) госкомпаний.
10. Среди госкомпаний доля имеющих службу внутреннего аудита составляет 62%.
11. В 74% госкомпаний служба внутреннего аудита подчиняется функционально комитету совета директоров по аудиту (совету директоров, если комитет не создан) и административно – генеральному директору.

К числу аспектов практики корпоративного управления, находящихся на **низком уровне** развития, по которым **менее 50%** компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации, в рамках компонента «Деятельность органов управления и контроля» относятся следующие:

1. В целом по выборке только в 31% компаний более четверти заседаний совета директоров проходят в очной форме, среди компаний, имеющих листинг, данный показатель составляет 32%, среди госкомпаний – 38%.
2. В целом по выборке только в 49% компаний в состав совета директоров не входят лица, которые являются членами советов директоров более пяти иных акционерных обществ. Среди госкомпаний таковых всего 38%.
3. Остается на низком уровне практика повышения квалификации членов совета директоров, а также практика привлечения к их работе внешних консультантов (5% и

- 41% соответственно среди госкомпаний).
4. Заседания комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям проводятся три и более раза в год только в 43% госкомпаний.
  5. Невысока доля госкомпаний, в которых в состав комитета по кадрам и вознаграждениям входят только независимые либо неисполнительные и независимые директора – 42%.
  6. По-прежнему на невысоком уровне остается практика страхования ответственности членов совета директоров: в целом по выборке ей следуют 35% компаний, 45% компаний, имеющих листинг и 38% госкомпаний.
  7. На протяжении всего периода наблюдений остается достаточно нераспространенной практикой формирование кадрового резерва для замещения высшего менеджмента: лишь 27% компаний в целом по выборке, 35% компаний, имеющих листинг и 38% госкомпаний следуют данной практике.
  8. Зависимость вознаграждения высшего менеджмента от долгосрочных результатов деятельности компании закреплена во внутренних документах только 14% компаний в целом по выборке. Для компаний, имеющих листинг, и госкомпаний данный показатель находится на уровне 17 и 16% соответственно.
  9. Доля госкомпаний, в которых в состав комитета по аудиту входят только независимые либо неисполнительные и независимые директора составляет 43%.
  10. Положение о внутреннем контроле имеется лишь в 49% госкомпаний.
  11. Невысокое распространение получила практика наличия внутреннего подразделения, отвечающего за выполнение ключевых функций по управлению рисками и разработанной нормативно-методологической базы риск-менеджмента: 31% и 22% соответственно в целом по выборке, 41% и 29% соответственно среди компаний, имеющих листинг и 35% и 30% соответственно, среди госкомпаний.
  12. Практику, когда члены ревизионной комиссии не являются лицами, занимающими должности в органах управления компании, и ее сотрудниками, имеют 40% компаний в целом по выборке и 34% имеющих листинг компаний.
  13. На низком уровне находится распространение практики создания в компании должности корпоративного секретаря среди госкомпаний – 49%.

Результаты исследования позволяют также провести следующее **сравнение** уровня развития различных аспектов практики корпоративного управления в компоненте «Деятельность органов управления и контроля», сложившегося **в компаниях с госучастием**, с соответствующим уровнем **в компаниях в целом по выборке**:

**Аспекты, по которым в госкомпаниях по сравнению с компаниями в целом по выборке уровень развития корпоративного управления в области деятельности органов управления и контроля...**

ВЫШЕ	СОПОСТАВИМ	НИЖЕ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Исполнительные директора составляют менее одной четверти состава совета директоров.</li> <li>2. Заседания совета директоров проходят один раз в шесть недель и чаще.</li> <li>3. Более четверти заседаний совета директоров проводятся в очной форме.</li> <li>4. Советом директоров утвержден календарный план заседаний с примерным перечнем вопросов для обсуждения.</li> <li>5. Фиксация позиции членов совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров.</li> <li>6. За советом директоров закреплено выдвижение кандидатур для образования исполнительных органов и кандидатов в состав советов директоров подконтрольных организаций.</li> <li>7. Заседания комитета по аудиту проводятся три и более раза в год.</li> <li>8. Наличие в компании процедуры декларирования членами совета директоров своей аффилированности.</li> <li>9. Наличие в компании кадрового резерва для замещения высших менеджеров.</li> <li>10. Независимость членов ревизионной комиссии.</li> <li>11. Наличие нормативно-методологической базы риск-менеджмента.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утверждено Положение о совете директоров.</li> <li>2. Совет директоров возглавляет независимый директор.</li> <li>3. Выплата вознаграждения членам совета директоров.</li> <li>4. Наличие практики повышения квалификации членов совета директоров.</li> <li>5. Наличие запрета на принятие подарков членами совета директоров.</li> <li>6. Кворум при принятии решений советом директоров.</li> <li>7. Наличие комитета по аудиту в составе совета директоров.</li> <li>8. Совмещение членом совета директоров должности председателя совета директоров и председателя комитета по кадрам и вознаграждениям.</li> <li>9. Заседания комитета по кадрам и вознаграждениям проводятся три и более раза в год.</li> <li>10. За комитетом по кадрам и вознаграждениям закреплен рекомендованный Кодексом корпоративного управления набор функций.</li> <li>11. Наличие в компании практики страхования ответственности членов совета директоров.</li> <li>12. Оценка советом директоров своей работы.</li> <li>13. Наличие механизмов, снижающих риск возникновения конфликта интересов у членов исполнительных органов компании.</li> <li>14. Закрепление во внутренних документах зависимости вознаграждений менеджмента от долгосрочных результатов деятельности компании.</li> <li>15. Служба внутреннего аудита осуществляет основные функции</li> <li>16. Наличие внутреннего подразделения, отвечающего за выполнение ключевых функций по управлению рисками.</li> <li>17. Наличие в компании должности корпоративного секретаря.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Независимые директора занимают одну треть и более мест в составе совета директоров.</li> <li>2. Участие членов совета директоров в работе советов директоров не более 5 иных обществ.</li> <li>3. Возможность привлечения советом директоров внешних консультантов.</li> <li>4. За советом директоров закреплен контроль за существенными сделками подконтрольных организаций, перечень которых определен уставом или внутренним документом общества.</li> <li>5. Наличие комитета по кадрам и вознаграждениям в составе совета директоров.</li> <li>6. Исполнительные директора не входят в состав комитета по кадрам и вознаграждениям и комитета по аудиту.</li> <li>7. Комитет по кадрам и вознаграждениям возглавляется независимым директором.</li> <li>8. Наличие в компании коллегияльного исполнительного органа.</li> <li>9. Наличие в компании внутренних документов, регламентирующих деятельность исполнительных органов.</li> <li>10. Генеральный директор назначается советом директоров.</li> <li>11. Наличие службы внутреннего аудита.</li> <li>12. Функциональная подотчетность службы внутреннего аудита совету директоров.</li> <li>13. Наличие Положения о внутреннем контроле.</li> <li>14. Проведение оценки действующей в компании системы внутреннего контроля.</li> </ol>

**Сравнение** уровня развития различных аспектов практики корпоративного управления в области деятельности органов управления и контроля,

сложившегося **в компаниях с госучастием**, с соответствующим уровнем **в компаниях, имеющих листинг**, выглядит следующим образом:

**Аспекты, по которым в госкомпаниях по сравнению с компаниями, имеющими листинг, уровень развития корпоративного управления в области деятельности органов управления и контроля...**

<b>выше</b>	<b>сопоставим</b>	<b>ниже</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Исполнительные директора составляют менее одной четверти состава совета директоров.</li> <li>2. Более четверти заседаний совета директоров проводятся в очной форме.</li> <li>3. Советом директоров утвержден календарный план заседаний с примерным перечнем вопросов для обсуждения.</li> <li>4. Наличие в компании процедуры декларирования членами совета директоров своей аффилированности.</li> <li>5. Заседания комитета по аудиту проводятся три и более раза в год.</li> <li>6. Независимость членов ревизионной комиссии.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утверждено Положение о совете директоров.</li> <li>2. Совет директоров возглавляет независимый директор.</li> <li>3. Заседания совета директоров проходят один раз в шесть недель и чаще.</li> <li>4. Фиксация позиции членов совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров.</li> <li>5. Наличие практики повышения квалификации членов совета директоров.</li> <li>6. Выплата вознаграждения членам совета директоров.</li> <li>7. Наличие запрета на принятие подарков членами совета директоров.</li> <li>8. Кворум при принятии решений советом директоров.</li> <li>9. За советом директоров закреплено выдвижение кандидатур для образования исполнительных органов и кандидатов в состав советов директоров подконтрольных организаций.</li> <li>10. Наличие комитета по кадрам и вознаграждениям в составе совета директоров.</li> <li>11. Совмещение членом совета директоров должности председателя совета директоров и председателя комитета по кадрам и вознаграждениям.</li> <li>12. Заседания комитета по кадрам и вознаграждениям проводятся три и более раза в год.</li> <li>13. За комитетом по кадрам и вознаграждениям закреплен рекомендованный Кодексом корпоративного управления набор функций.</li> <li>14. Оценка советом директоров своей работы.</li> <li>15. Закрепление во внутренних документах зависимости вознаграждений менеджмента от долгосрочных результатов деятель-</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Независимые директора занимают одну треть и более мест в составе совета директоров.</li> <li>2. Участие членов совета директоров в работе советов директоров не более 5 иных акционерных обществ.</li> <li>3. Возможность привлечения советом директоров внешних консультантов.</li> <li>4. За советом директоров закреплен контроль за существенными сделками подконтрольных организаций, перечень которых определен уставом или внутренним документом общества.</li> <li>5. Наличие комитета по аудиту в составе совета директоров.</li> <li>6. Исполнительные директора не входят в состав комитета по кадрам и вознаграждениям и комитета по аудиту.</li> <li>7. Комитет по кадрам и вознаграждениям возглавляется независимым директором.</li> <li>8. Наличие в компании практики страхования ответственности членов совета директоров.</li> <li>9. Наличие в компании коллегиального исполнительного органа.</li> <li>10. Наличие в компании внутренних документов, регламентирующих деятельность исполнительных органов.</li> <li>11. Наличие механизмов, снижающих риск возникновения конфликта интересов у членов исполнительных органов компании.</li> <li>12. Генеральный директор назначается советом директоров.</li> <li>13. Наличие службы внутреннего аудита.</li> <li>14. Служба внутреннего аудита осуществляет основные функции.</li> <li>15. Функциональная подотчетность службы внутреннего аудита совету директоров.</li> <li>16. Наличие Положения о внутреннем контроле.</li> <li>17. Проведение оценки действующей в компании системы внутреннего кон-</li> </ol>



ности компании.	троля.
16. Наличие в компании кадрового резерва для замещения высших менеджеров.	18. Наличие внутреннего подразделения, отвечающего за выполнение ключевых функций по управлению рисками.
17. Наличие нормативно-методологической базы риск-менеджмента.	19. Наличие в компании должности корпоративного секретаря.

**Сравнение** уровня развития различных аспектов практики корпоративного управления в области деятельности органов управления и контроля,

сложившегося **в компаниях, имеющих листинг**, с соответствующим уровнем компаний по выборке в целом выглядит следующим образом:

**Аспекты, по которым в компаниях, имеющих листинг, по сравнению с компаниями в целом по выборке уровень развития корпоративного управления в области деятельности органов управления и контроля...**

выше	сопоставим	ниже
1. Независимые директора занимают одну треть и более мест в составе совета директоров.	1. Совет директоров возглавляет независимый директор.	1. Независимость членов ревизионной комиссии.
2. Возможность привлечения советом директоров внешних консультантов.	2. Исполнительные директора составляют менее одной четверти состава совета директоров.	
3. Наличие комитета по аудиту и комитета по кадрам и вознаграждениям в составе совета директоров.	3. Утверждено Положение о совете директоров.	
4. Заседания комитета по кадрам и вознаграждениям проводятся три и более раз в год.	4. Заседания совета директоров проходят один раз в шесть недель и чаще.	
5. Исполнительные директора не входят в состав комитета по кадрам и вознаграждениям и комитета по аудиту.	5. Более четверти заседаний совета директоров проводятся в очной форме.	
6. Наличие в компании практики страхования ответственности членов совета директоров.	6. Советом директоров утвержден календарный план заседаний с примерным перечнем вопросов для обсуждения.	
7. Наличие в компании должности корпоративного секретаря.	7. Фиксация позиции членов совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров.	
8. Наличие в компании коллегиального исполнительного органа.	8. Участие членов совета директоров в работе советов директоров не более 5 иных акционерных обществ.	
9. Наличие в компании внутренних документов, регламентирующих деятельность исполнительных органов.	9. Наличие практики повышения квалификации членов совета директоров.	
10. Наличие механизмов, снижающих риск возникновения конфликта интересов у членов исполнительных органов компании.	10. Выплата вознаграждения членам совета директоров.	
11. Наличие в компании кадрового резерва для замещения высших менеджеров.	11. Наличие в компании процедуры декларирования членами совета директоров своей аффилированности.	
	12. Наличие запрета на принятие подарков членами совета директоров.	
	13. Кворум при принятии решений советом директоров.	
	14. За советом директоров закреплено выдвижение кандидатур для образования исполнительных органов и кандидатов в состав советов директоров подконтрольных организаций.	
	15. За советом директоров закреплен контроль за существенными сделками подконтрольных организаций, перечень которых определен уставом или внутренним	

12. Генеральный директор назначается советом директоров.	документом общества.	
13. Наличие службы внутреннего аудита.	16. Комитет по аудиту и комитет по кадрам и вознаграждениям возглавляется независимым директором.	
14. Служба внутреннего аудита осуществляет основные функции.	17. Совмещение членом совета директоров должности председателя совета директоров и председателя комитета по кадрам и вознаграждениям.	
15. Наличие Положения о внутреннем контроле.	18. За комитетом по аудиту и комитетом по кадрам и вознаграждениям закреплен рекомендованный Кодексом корпоративного управления набор функций.	
16. Проведение оценки действующей в компании системы внутреннего контроля.	19. Оценка советом директоров своей работы.	
17. Наличие нормативно-методологической базы риск-менеджмента.	20. Закрепление во внутренних документах зависимости вознаграждений менеджмента от долгосрочных результатов деятельности компании.	
18. Наличие внутреннего подразделения, отвечающего за выполнение ключевых функций по управлению рисками.	21. Заседания комитета по аудиту проводятся три и более раза в год.	
	22. Функциональная подотчётность службы внутреннего аудита совету директоров.	

Сравнение компаний **различных отраслей экономики** по уровню развития практики корпоративного управле-

ния в области деятельности органов управления и контроля выглядит следующим образом:

**Диаграмма 6.2** Уровень развития практики корпоративного управления по отраслям в целом по выборке, 2014 г.

### Деятельность органов управления и контроля

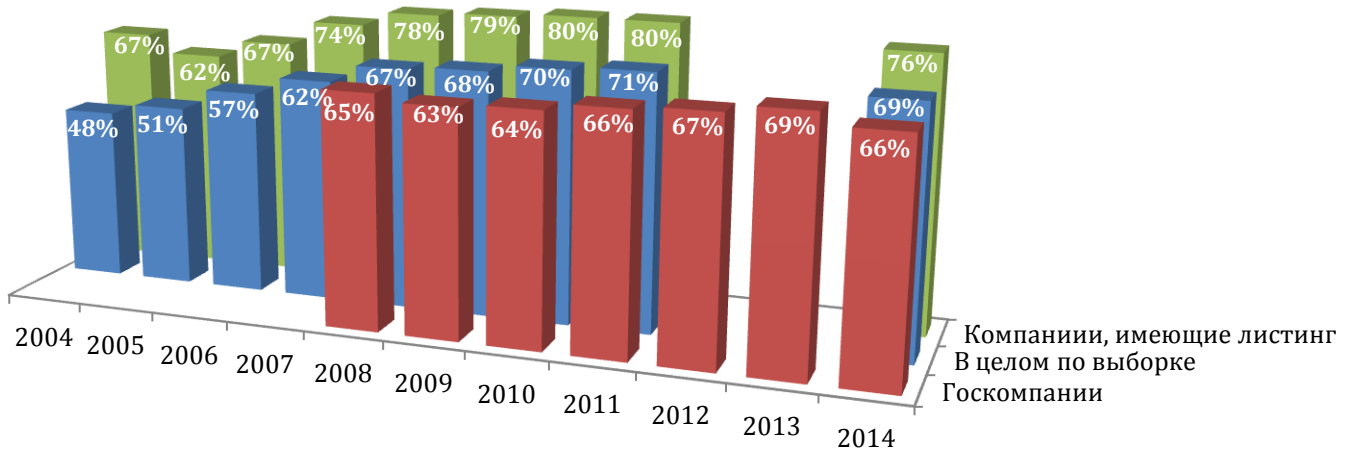


На рисунке указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках указанного компонента, в среднем соблюдаемых компаниям каждой отрасли в целом по выборке

## Раскрытие информации

1. В сравнении с другими компонентами практика российских компаний в области раскрытия информации характеризуется более высоким уровнем развития. Доля соблюдаемых в среднем рекомендаций, относящихся к компоненту «Раскрытие информации», в целом по выборке в 2014 году составила 69% (см. Диаграмма 7.1).
2. Динамика изменения данного показателя за период с 2004 по 2011 годы была устойчиво положительной: суммарное увеличение в целом по выборке составило 23 п.п., среднегодовой прирост – почти 3 п.п. Однако в 2011-2014 годах рост этого показателя сменился небольшой стагнацией в размере 2 п.п.
3. Компании, имеющие листинг, демонстрируют более высокий уровень развития практики корпоративного управления в данном компоненте. В 2010 и 2011 годах он достиг значения 80%. После этого рост данного показателя прекратился и в настоящий момент наблюдается его уменьшение – на 4 п.п. до 76% в 2014 году.
4. Для госкомпаний этот показатель оставался практически неизменным на протяжении всей истории наблюдения в настоящий момент находится на уровне 2011 года – 66%.

Диаграмма 7.1 Динамика развития практики корпоративного управления в области раскрытия информации в 2004-2014 гг.



На рисунке указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках компонента «Раскрытие информации», в среднем соблюдаемых компаниями анализируемых групп.

В качестве **наиболее развитых** аспектов практики корпоративного управления в рамках компонента «Раскрытие информации», по которым **75% и более** компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации, выделяются следующие:

1. Почти 100% компаний раскрывают свою финансовую отчетность

по РСБУ (в целом по выборке – 97%; среди листинговых компаний – 99%; среди госкомпаний – 95%).

2. К такому же уровню приближается показатель раскрытия компаниями заключений внешнего аудитора, которые должны сопровождать публикуемую отчетность по РСБУ: в целом по выборке – 94%

в 2014 году; среди компаний, имеющих листинг – 96%; госкомпаний – 92%.

3. Среди компаний, имеющих листинг, 92% раскрывают финансовую отчетность, подготовленную по МСФО.
4. Госкомпании демонстрируют более высокий уровень прозрачности структуры акционерного капитала, раскрывая сведения о своем основном собственнике – государстве (89%).
5. Почти 100%-й уровень раскрытия информации о составе советов директоров и исполнительных органов наблюдается среди всех рассматриваемых подгрупп компаний.
6. Положение о раскрытии информации утверждено в 75% компаний, имеющих листинг.
7. В целом по выборке уровень соблюдения требований законодательства к содержанию годового отчета составил 75%, среди листинговых компаний – 77%, среди госкомпаний – 79%.
8. Высокий уровень раскрытия информации на корпоративных Интернет-сайтах демонстрируют компании, имеющие листинг: доля информации, раскрываемой в среднем от максимально возможного объема, среди таких компаний составила 80%.

В ходе исследования были выделены следующие аспекты практики корпоративного управления в области раскрытия информации, показатели по которым находились на **среднем уровне (от 50 до 75% компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации)**:

1. Доля госкомпаний, раскрывающих отчетность по МСФО составляет 57%.
2. В целом по выборке 64% компаний и 57% компаний, имеющих

листинг раскрывают информацию о бенефициарных собственниках, в совокупности владеющих более 75% голосующих акций.

3. Только 52% компаний в целом по выборке, 58% компаний, имеющих листинг, и 68% госкомпаний раскрывают на корпоративных Интернет-сайтах информацию о стратегии своего развития.
4. Сведения о практике корпоративного управления на Интернет-сайте раскрывают в целом по выборке 54% компаний и 71% компаний, имеющих листинг.
5. В целом по выборке доля компаний, утвердивших положение о раскрытии информации, составляет по итогам 2014 года 58%.
6. Доля информации, раскрываемой на корпоративном Интернет-сайте в среднем от максимально возможного объема, среди компаний в целом по выборке составила в 2014 году 73%, а среди госкомпаний – 69%.

К числу аспектов практики корпоративного управления, находящихся на **низком уровне** развития, по которым **менее 50%** компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации, в рамках компонента «Раскрытие информации» относятся следующие:

1. Низкий уровень раскрытия информации о размере индивидуального вознаграждения, выплачиваемого каждому члену совета директоров и исполнительных органов компании (25% и 2% соответственно в целом по выборке; 30% и 2% – среди листинговых компаний; 38% и 3% – среди госкомпаний).
2. Низкий уровень распространения практики раскрытия протоколов заседаний совета директоров (или выписок из протоколов) путем создания соответствующего раздела на Интернет-сайте компании (13% в целом по выборке;

18% среди листинговых компаний; 19% - госкомпаний).

3. Низкий уровень раскрытия на Интернет-сайтах компаний информации об их практике корпоративного управления – 41% среди госкомпаний.
4. Только 41% госкомпаний имеют отдельный внутренний документ, регулирующий их информаци-

онную политику (положение об информационной политике).

Результаты исследования позволяют также провести следующее **сравнение** уровня развития различных аспектов практики корпоративного управления в области раскрытия информации, сложившегося **в компаниях с госучастием**, с соответствующим уровнем **компаний в целом по выборке**:

**Аспекты, по которым в госкомпаниях по сравнению с компаниями в целом по выборке уровень развития корпоративного управления в области раскрытия информации...**

<b>выше</b>	<b>сопоставим</b>	<b>ниже</b>
1. Раскрытие информации о составе акционеров компании.	1. Раскрытие отчётности по РСБУ.	1. Раскрытие финансовой отчётности по МСФО
2. Раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров.	2. Раскрытие информации о составе исполнительных органов.	2. Раскрытие информации о составе совета директоров.
3. Раскрытие информации о стратегии развития компании.	3. Раскрытие информации о составе комитетов.	3. Раскрытие информации о практике корпоративного управления.
4. Раскрытие информации о решениях совета директоров компании.	4. Раскрытие информации о вознаграждении членов исполнительных органов.	4. Раскрытие информации о сделках с заинтересованностью.
5. Раскрытие пояснения исполнительных органов общества к годовой и промежуточной финансовой отчетности общества.	5. Соблюдение требований законодательства к содержанию годового отчёта.	5. Наличие положения о раскрытии информации.
	6. Наличие в годовом отчете сведений об основных результатах оценки (самооценки) работы совета директоров.	
	7. Качество Интернет-сайта компании.	
	8. Равнодоступность информации для российских и зарубежных инвесторов.	

**Сравнение** уровня развития различных аспектов практики корпоративного управления в области раскрытия информации, сложившегося **в компа-**

**ниях с госучастием**, с соответствующим уровнем **в компаниях, имеющих листинг**, выглядит следующим образом:

**Аспекты, по которым в госкомпаниях по сравнению с компаниями, имеющими листинг, уровень развития корпоративного управления в области раскрытия информации...**

<b>выше</b>	<b>сопоставим</b>	<b>ниже</b>
1. Раскрытие информации о составе акционеров компании.	1. Раскрытие отчётности по РСБУ.	1. Раскрытие финансовой отчётности по МСФО/ОПБУ США.
2. Раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров.	2. Раскрытие информации о составе исполнительных органов.	2. Раскрытие информации о составе совета директоров и исполнительных органов.
3. Раскрытие информации о стратегии раз-	3. Раскрытие информации о решениях совета директоров компании.	3. Раскрытие информации о составе комитетов.
	4. Соблюдение требований законодательства к содержанию годового отчёта.	4. Раскрытие информации о практике корпоративного управления.
	5. Раскрытие пояснения исполнительных органов общества к годовой и про-	5. Раскрытие информации о сделках с заинтересованностью.
		6. Наличие положения о раскрытии информации.
		7. Наличие в годовом отчете сведений об основных результатах оценки (самооценки) ра-

вития компании.	межюточной финансовой отчетности общества.	боты совета директоров. 8. Качество Интернет-сайта компании. 9. Равнодоступность информации для российских и зарубежных инвесторов.
-----------------	--	---

**Сравнение** уровня развития различных аспектов практики корпоративного управления в области раскрытия информации, сложившегося **в компаниях,**

**имеющих листинг,** с соответствующим уровнем **в компаниях по выборке в целом** выглядит следующим образом:

**Аспекты, по которым в компаниях, имеющих листинг, по сравнению с компаниями в целом по выборке уровень развития корпоративного управления в области раскрытия информации...**

<b>выше</b>	<b>сопоставим</b>	<b>ниже</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскрытие финансовой отчетности по МСФО.</li> <li>2. Раскрытие информации о составе совета директоров и исполнительных органов.</li> <li>3. Раскрытие информации о составе комитетов.</li> <li>4. Раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров.</li> <li>5. Раскрытие информации о стратегии развития компании.</li> <li>6. Раскрытие информации о решениях совета директоров компании.</li> <li>7. Раскрытие информации о практике корпоративного управления.</li> <li>8. Раскрытие информации о сделках с заинтересованностью.</li> <li>9. Наличие положения о раскрытии информации.</li> <li>10. Наличие в годовом отчете сведений об основных результатах оценки (самооценки) работы совета директоров.</li> <li>11. Раскрытие пояснения исполнительных органов общества к годовой и промежуточной финансовой отчетности общества.</li> <li>12. Качество Интернет-сайта компании.</li> <li>13. Равнодоступность информации для российских и зарубежных инвесторов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскрытие отчетности по РСБУ.</li> <li>2. Раскрытие информации о вознаграждении членов исполнительных органов.</li> <li>3. Соблюдение требований законодательства к содержанию годового отчета.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскрытие информации о составе акционеров компании.</li> </ol>

**Сравнение компаний различных отраслей экономики** по уровню развития практики корпоративного управления

в области раскрытия информации выглядит следующим образом:

Диаграмма 7.2 Уровень развития практики корпоративного управления по отраслям в целом по выборке, 2014 г.

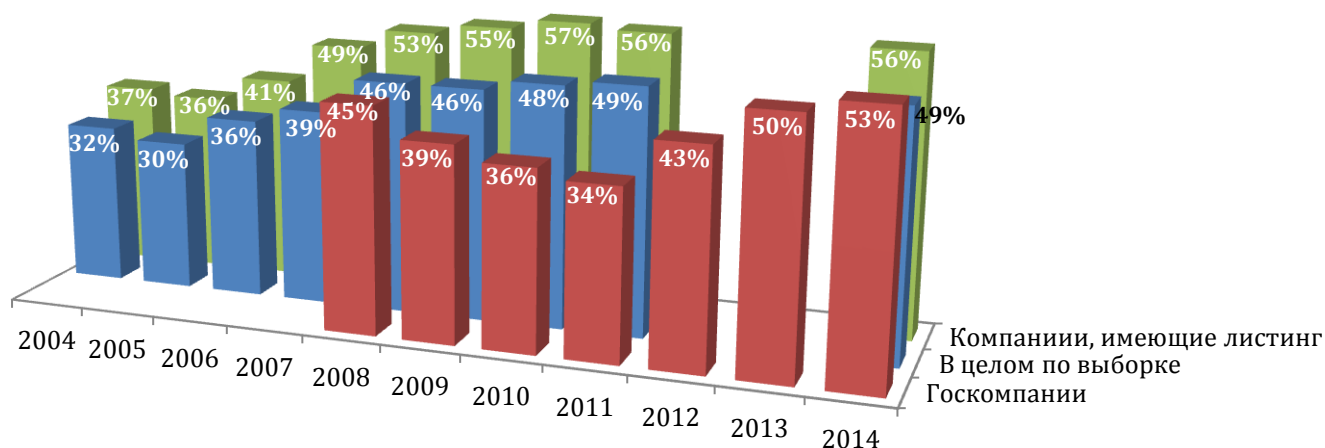


На рисунке указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках указанного компонента, в среднем соблюдаемых компаниями каждой отрасли в целом по выборке

## Корпоративная социальная ответственность

1. Развитие практики российских компаний в области корпоративной социальной ответственности продолжает оставаться на невысоком уровне. Компании в целом по выборке в 2014 году соблюдали в среднем 49% рекомендаций, относящихся к компоненту «Корпоративная социальная ответственность» (см. Диаграмма 8.1).
2. Уровень выполнения рекомендаций в области корпоративной социальной ответственности в целом по выборке по сравнению с 2011 годом не изменился.
3. Компании, имеющие листинг, показывают более высокий уровень развития практики корпоративного управления в данном компоненте. Так, в 2014 году он составил в данной подгруппе 56% (аналогичный показатель и по 2011 году) против 49% в целом по выборке.
4. Уровень данного показателя среди госкомпаний достиг по итогам 2014 года своего максимального значения за весь период наблюдений – 53% и по сравнению с 2011 годом вырос на 19 п.п.

Диаграмма 8.1 Динамика развития практики корпоративного управления в области корпоративной социальной ответственности в 2004-2014 гг.



На рисунке указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках компонента «Корпоративная социальная ответственность», в среднем соблюдаемых компаниями анализируемых групп.



В качестве **наиболее развитых** аспектов практики корпоративного управления в рамках компонента «Корпоративная социальная ответственность», по которым **75% и более** компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации, выделяются следующие:

1. Проекты КСО для сотрудников и членов их семей реализуют 81% компаний, имеющих листинг.
2. Практика реализации проектов КСО для населения по месту деятельности компании также имеет довольно широкое распространение только среди компаний, имеющих листинг – 76%.

В ходе исследования были выделены следующие аспекты практики корпоративного управления в области корпоративной социальной ответственности, показатели по которым находились на **среднем уровне (от 50 до 75%** компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации):

1. Доля компаний, реализующих проекты КСО для сотрудников и членов их семей, в целом по выборке составляет 74%, а среди госкомпаний – 73%.

Результаты исследования позволяют также провести следующее **сравнение** уровня развития различных аспектов практики корпоративного управления в области корпоративной соци-

2. В целом по выборке только 71% компаний и 65% госкомпаний реализуют проекты КСО для населения по месту деятельности.

К числу аспектов практики корпоративного управления, находящихся на **низком уровне** развития, по которым **менее 50%** компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации, в рамках компонента «Корпоративная социальная ответственность» относятся следующие:

1. Доля компаний, которые имеют официальные документы, регламентирующие цели, задачи и принципы корпоративной социальной ответственности, в целом по выборке составляет 35%, среди компаний, имеющих листинг – 44%, среди госкомпаний – 41%.
2. Доля компаний, утвердивших свод правил корпоративной этики, в целом по выборке составляет 43%, среди госкомпаний – 43%.
3. Все подгруппы исследования имеют низкий уровень распространения практики подготовки социальной отчетности, в целом по выборке он составляет лишь 26%, среди компаний имеющих листинг – 32% и 35% среди госкомпаний.

альной ответственности, сложившегося **в компаниях с госучастием**, с соответствующим уровнем **компаний в целом по выборке**:

**Аспекты, по которым в госкомпаниях по сравнению с компаниями в целом по выборке уровень развития корпоративного управления в области корпоративной социальной ответственности...**

<b>выше</b>	<b>сопоставим</b>	<b>ниже</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие документа, устанавливающего принципы КСО компании.</li> <li>2. Наличие социальной отчетности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация проектов КСО для сотрудников компании и членов их семей.</li> <li>2. Наличие в компании свода правил корпоративной этики.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация проектов КСО для населения по месту деятельности компании</li> </ol>

**Сравнение** уровня развития различных аспектов практики корпоративного управления в области раскрытия информации, сложившегося **в компа-**

**ниях с госучастием**, с соответствующим уровнем **в компаниях, имеющих листинг**, выглядит следующим образом:

**Аспекты, по которым в госкомпаниях по сравнению с компаниями, имеющими листинг, уровень развития корпоративного управления в области корпоративной социальной ответственности ...**

<b>выше</b>	<b>сопоставим</b>	<b>ниже</b>
-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие документа, устанавливающего принципы КСО компании.</li> <li>2. Наличие социальной отчётности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация проектов КСО для сотрудников компании и членов их семей.</li> <li>2. Реализация проектов КСО для населения по месту деятельности компании</li> <li>3. Наличие в компании свода правил корпоративной этики.</li> </ol>

**Сравнение** уровня развития различных аспектов практики корпоративного управления в области корпоративной социальной ответственности, сло-

жившегося **в компаниях, имеющих листинг**, с соответствующим уровнем **компаний по выборке в целом** выглядит следующим образом:

**Аспекты, по которым в компаниях, имеющих листинг, по сравнению с компаниями в целом по выборке уровень развития корпоративного управления в области корпоративной социальной ответственности...**

<b>выше</b>	<b>сопоставим</b>	<b>ниже</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация проектов КСО для сотрудников компании и членов их семей.</li> <li>2. Реализация проектов КСО для населения по месту деятельности компании</li> <li>3. Наличие документа, устанавливающего принципы КСО компании.</li> <li>4. Наличие в компании свода правил корпоративной этики.</li> <li>5. Наличие социальной отчётности.</li> </ol>	-	-

**Сравнение компаний различных отраслей экономики** по уровню развития практики корпоративного управле-

ния в компоненте «Корпоративная социальная ответственность» выглядит следующим образом:

Диаграмма 8.2 Уровень развития практики корпоративного управления по отраслям в целом по выборке, 2014 г.



*На рисунке указывается доля рекомендаций практики корпоративного управления в рамках указанного компонента, в среднем соблюдаемых компаниями каждой отрасли в целом по выборке*

# Исследование практики корпоративного управления в средних российских непубличных компаниях

## Об опросе собственников средних российских непубличных компаний

Опрос был посвящен анализу сложившейся в средних непубличных компаниях практики корпоративного управления. Опрос респондентов проводился с помощью анкетирования - респонденты заполняли анкеты либо в режиме «он-лайн» на специально созданном веб-сайте, либо в бумажном виде.

К участию были приглашены собственники более 100 российских компаний, представляющих самый широкий отраслевой срез. Непосредственно в опросе приняли участие собственники 30 компаний с годовой выручкой от 500 млн. до 50 млрд. руб. Диапазон исследуемых компаний по выручке существенно шире закрепленного в российском законодательстве понятия «средний бизнес» (от 800 млн. до 2 млрд. руб.).

По итогам опроса были сделаны **основные выводы:**

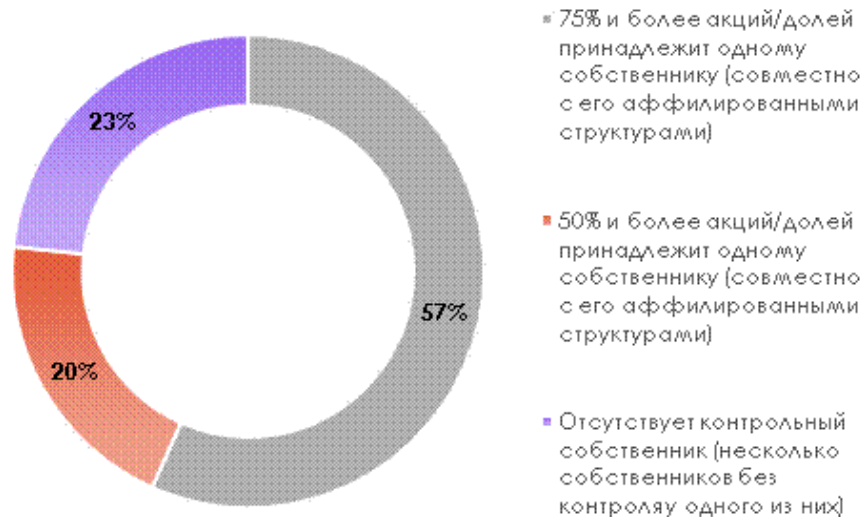
1. Внедрение элементов корпоративного управления носит в средних российских непубличных компаниях избирательный характер и основано на целесообразности их применения. В то же время их формализация (закрепление в уставных и иных документах) не всегда обязательна, что подтверждается существованием «квази» советов директоров.
2. Повышение внутренней эффективности бизнеса и сохранение стратегического контроля рассматриваются собственниками в качестве приоритетных задач при построении системы корпоративного управления.
3. Наличие мажоритарного собственника и его желание передать оперативное управление профессиональной команде управленцев либо переключиться на новый проект проявляется в том, что для сохранения стратегического контроля за компанией он или его представитель занимает "кресло" председателя совета директоров. При этом на определенном этапе возможно совмещение роли собственника, генерального директора и председателя совета директоров.
4. Привлечение независимого директора в совет директоров не является распространённой практикой. При этом, в том случае если он входит в совет директоров, для собственников важным является наличие у него отраслевого опыта, опыта в области стратегического планирования, управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита. Независимый директор воспринимается как источник объективного мнения по стратегическим вопросам развития компании, может осуществлять независимый мониторинг менеджмента компании и в случае необходимости выступать консультантом.
5. По мнению респондентов, в ближайшем будущем при развитии системы корпоративного управления будет сохраняться фокус на использовании следующих элементов: стратегическое планирование, мотивация менеджмента с использованием KPI, внутренний контроль. В тоже время значительно возрастет роль управления рисками.

## 1. Структура собственности средних российских непубличных компаний

Более  $\frac{3}{4}$  опрошенных компаний ответили, что контрольный пакет принадлежит одному собственнику напрямую либо совместно с его аффилированными структурами (см. Диаграмма 1).

57% респондентов указали, что более 75% акций/долей компании принадлежит одному собственнику (совместно с его аффилированными структурами), а 20%, что ему принадлежит от 50 до 75% акций/долей компании. Только 23% опрошенных компаний не имеют одного контролирующего собственника.

**Диаграмма 1. Структура собственности в компании**



Несмотря на высокую концентрацию собственности в компаниях-респондентах, как показали ответы на последующие вопросы, они активно используют в своей работе различные элементы системы корпоративного управления.

## 2. Анализ совета директоров в опрашиваемых компаниях

**Срок работы совета директоров.** В более чем половине компаний уже создан совет директоров (56,7%), при этом в  $\frac{3}{4}$  из них он существует уже более 4 лет. 43,3% компаний-респондентов ответили, что совет директоров пока формально не создан (см. Диаграмма 2).

В тоже время в ряде компаний совет директоров работает без институционального оформления, то есть без закрепления в учредительных документах. Эту форму можно назвать переходной или «квази» совет директоров.

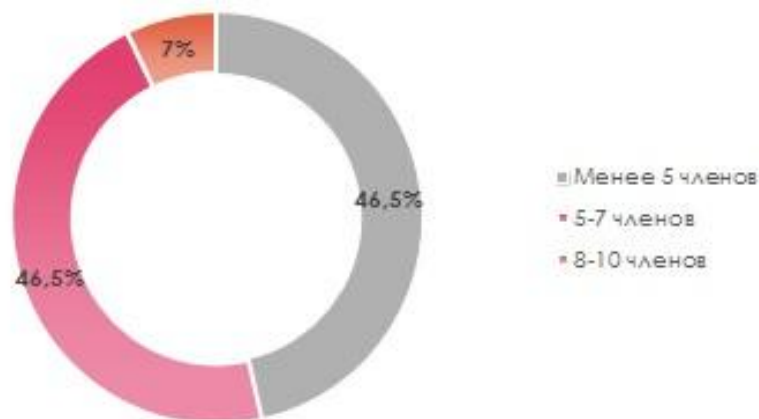
Диаграмма 2. Срок работы совета директоров



**Численный состав совета директоров.** Согласно опросу советы директоров<sup>13</sup> средних российских непубличных компаний достаточно компактны (см. Диаграмма 3). Подавляющее большинство респондентов (93%) указали, что состав совета директоров не превышает 7 членов, а в 46,5% компаний число членов совета директоров менее 5. «Квази» советы директоров, как правило, имеют меньше 5 членов.

Диаграмма 3. Численный состав совета директоров

<sup>13</sup> Включая формализованные и «квази» советы директоров

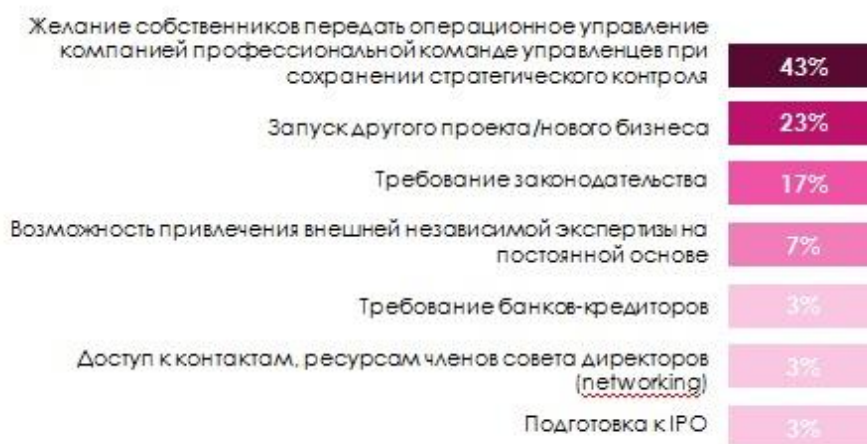


**Причины создания совета директоров.** 43% респондентов называют в качестве причины создания совета директоров<sup>14</sup> желание собственников передать операционное управление команде профессиональных управленцев при сохранении стратегического контроля (см. Рис. 1). 23% отметили в качестве причины запуск другого проекта/нового бизнеса и 17% - требование законодательства.

В то же время 7% респондентов рассматривают совет директоров в качестве возможности для привлечения внешней независимой экспертизы на постоянной основе. 3% опрошенных назвали в качестве причины создания совета директоров требование банков-кредиторов.

В дополнение к указанным были названы и другие причины: желание мажоритарного акционера, который также является генеральным директором, многопрофильный характер деятельности компании, а также условия инвестиционного соглашения учредителей.

**Рисунок 1. Причины создания совета директоров**



**Состав совета директоров.** Исследуя состав совета директоров, в 50% компаний генеральный директор входит в совет директоров<sup>14</sup>, а в 40% - другие топ-менеджеры (см. Рис. 2). В этих компаниях собственники, как правило, одновременно являются и топ-менеджерами. Представители собственников входят в советы директоров 37% опрошенных компаний. 23% респондентов ответили, что совет директоров состоит только из собственников.

<sup>14</sup> Включая формализованные и «квази» советы директоров

В 20% компаний есть независимые директора. Согласно опросу это, как правило, компании, в которых совет директоров формально создан. Следует отметить присутствие в советах директоров корпоративных секретарей, 13% респондентов ответили, что они входят в состав совета директоров.

Миноритарные акционеры представлены в советах директоров незначительно, только у 7% опрошенных компаний они входят в состав совета. Банки-кредиторы, настаивая на создании совета директоров, не вводят в них своих представителей.

**Рисунок 2. Состав совета директоров**



**Председатель совета директоров компании.** В большинстве компаний-респондентов, которые ответили на вопрос о том, кто является председателем совета директоров<sup>15</sup> (1/5 опрошенных воздержались от ответа), пост председателя совета директоров занимает основной собственник (65%) или другой, неконтролирующий, собственник (13%). 18% компаний имеют в качестве председателя совета директоров представителя собственника (см. Диаграмма 4).

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

Только в 4% случаев позицию председателя совета директоров занимает независимый директор.

**Диаграмма 4. Кем является председатель совета директоров компании?**

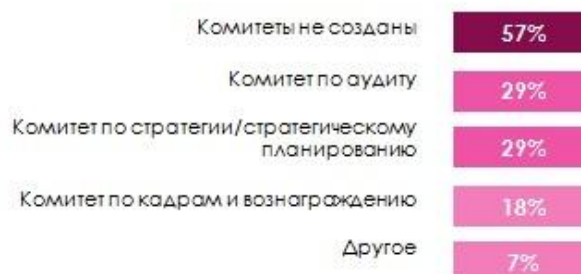


<sup>15</sup> Включая формализованные и «квази» советы директоров

**Комитеты совета директоров.** В 57% компаний-респондентов в советах директоров<sup>16</sup> комитеты не созданы (см. Рис. 3). Как правило, комитеты создаются в компаниях, имеющих формализованные советы директоров. Комитет по аудиту и комитет по стратегии/стратегическому планированию являются наиболее часто создаваемыми (по 29%). Реже встречаются комитеты по кадрам и вознаграждениям (18%).

В 7% компаний есть и другие комитеты, такие как: комитет по назначениям, компенсациям и развитию персонала, комитет по рискам, комитет по охране труда, промышленной безопасности, экологии и социальной ответственности.

**Рисунок 3. Комитеты совета директоров**

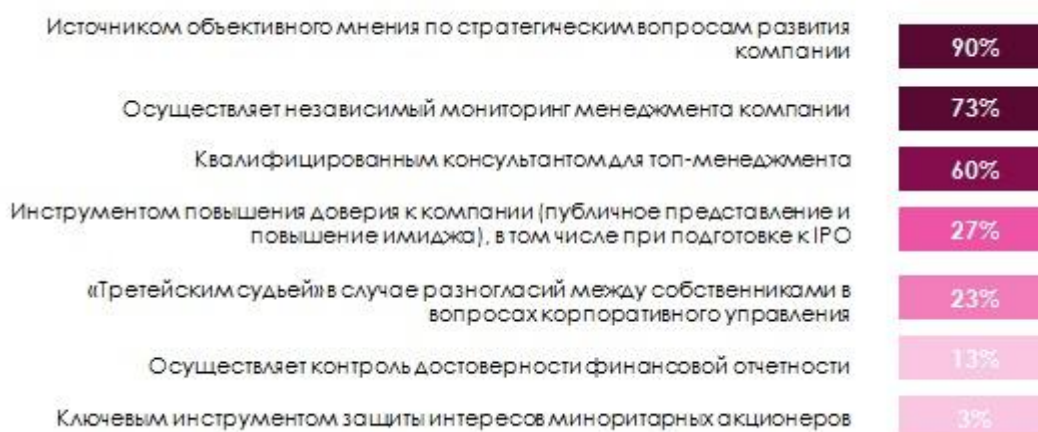


### 3. Независимый директор в совете директоров средних российских непубличных компаний

**Роль независимого директора.** На рис. 4 представлены результаты опроса на предмет восприятия собственниками роли независимого директора в компании. Подавляющее большинство респондентов указали, что независимый директор является источником объективного мнения по стратегическим вопросам развития компании (90%). Также отмечают, что он осуществляет независимый мониторинг менеджмента компании (73%) и может выступать в качестве квалифицированного консультанта для топ-менеджмента (60%).

Минимальное число респондентов считают, что роль независимого директора заключается в контроле достоверности финансовой отчетности (13%) и в защите интересов миноритарных акционеров (3%).

**Рисунок 4. Распределение ответов на вопрос: «Кем является независимый директор в компании?»**



**Компетенции независимого директора.** Наиболее важными компетенциями независимых директоров по мнению респондентов (пять первых мест в рейтинге) являются: отраслевой опыт, опыт стратегического планирования, знания и опыт в об-

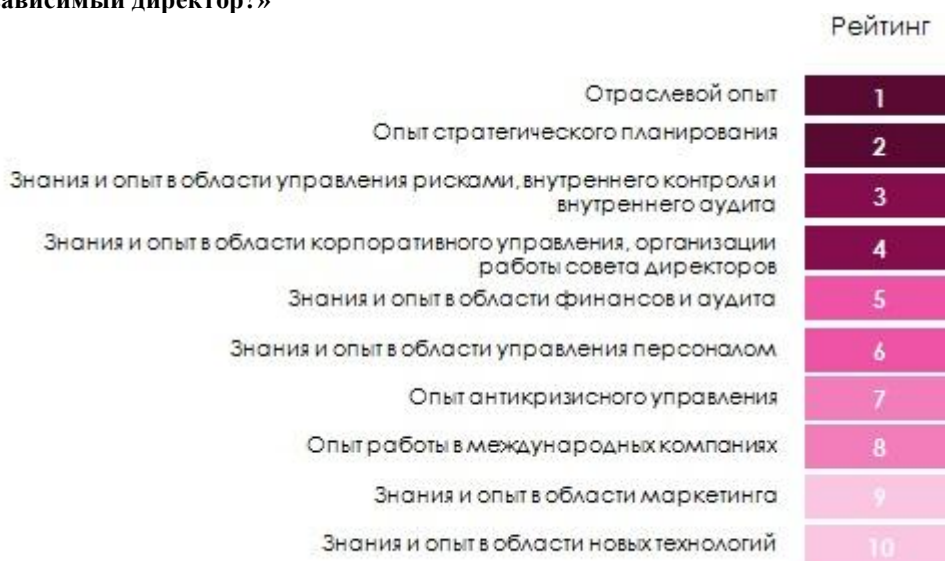
<sup>16</sup> Включая формализованные и «квази» советы директоров



ласти управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита, знания и опыт в области корпоративного управления и организации работы совета директоров, а также знания и опыт в области финансов и аудита (см. Рис. 5).

К наименее значимым компетенциям (последние два места) были отнесены: знания и опыт в области маркетинга, а также знания и опыт работы в области новых технологий.

**Рисунок 5. Рейтинг ответов на вопрос «Какими ключевыми компетенциями должен обладать независимый директор?»**



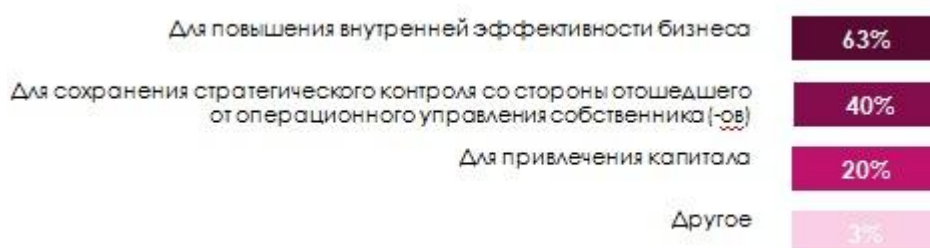
#### 4. Система корпоративного управления в средних российских непубличных компаниях

**Роль системы корпоративного управления.** Респондентам был предложен вопрос о том, как они расставляют приоритеты, оценивая задачи построения системы корпоративного управления в их собственной компании (см. Рис. 6).

Повышение внутренней эффективности бизнеса находится на первом месте при оценке роли системы корпоративного управления (63%). Второе место занимает сохранение стратегического контроля со стороны отошедших от операционного управления собственников (40%) и только на третьем месте - привлечение капитала (20%).

В качестве других ответов были указаны: повышение конкурентоспособности бизнеса, а также достижение динамичного и устойчивого развития бизнеса в будущем.

**Рисунок 6. Распределение ответов на вопрос: «Для чего необходимо построение системы корпоративного управления?»**



**Элементы системы корпоративного управления.** По результатам опроса можно сделать вывод, что собственники средних российских непубличных компаний активно внедряют различные элементы системы корпоративного управления, не ограничиваясь созданием только советов директоров (см. Рис. 7). При этом сегодня респонденты фокусируются на использовании таких элементов, как стратегическое планирование (коллегиальное обсуждение и принятие документа, описывающее страте-

гию компании) (указали 83% опрошенных), внедрении системы мотивации менеджмента с использованием КРІ (70%) и внутреннего контроля (60%).

В ближайшем будущем при сохранении указанных приоритетов более актуальным станет также использование системы управления рисками (40%).

**Рисунок 7. Распределение ответов на вопрос: «Какие элементы системы корпоративного управления используются компанией сейчас и будут использоваться в ближайшие 2-3 года?»**

	Сейчас	В ближайшие 2-3 года
Стратегическое планирование (коллегиальное обсуждение и принятие документа, описывающего стратегию компании)	83%	50%
Система мотивации менеджмента с использованием ключевых показателей эффективности	70%	43%
Внутренний контроль (наличие утвержденных процедур внутреннего контроля и структурного подразделения, координирующего этот процесс)	60%	47%
Внутренний аудит (подразделение, подотчетное совету директоров и осуществляющее оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего аудита)	40%	27%
Подготовка отчетности по МСФО	37%	20%
Корпоративный секретарь	37%	13%
Система управления рисками (наличие внутреннего документа, описывающего риски и алгоритм управления ими, а также распределение обязанностей в этом процессе)	30%	40%
Наличие внешнего («неноминального») аудитора	30%	20%
Раскрытие информации, прозрачность и достоверность финансовой отчетности	27%	20%
Комитеты Совета директоров	27%	20%
Участие в совете директоров независимых директоров	20%	20%

# Приложение 1: Статистические данные о развитии корпоративного управления в 2008-2014 гг.\*

## 1. Обеспечение прав акционеров

**Таблица 1.1. Практика учёта прав собственности**

В соответствии с передовой практикой корпоративного управления с целью обеспечения надежности учёта прав собственности на акции рекомендуется хранение и ведение реестра акционеров передавать регистратору, независимому от компании<sup>17</sup>, её менеджмента и акционеров.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании <sup>18</sup>						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Компания привлекала независимого регистратора	<b>77%</b>	69%	68%	73%	73%	<b>75%</b>	80%	75%	75%	72%	<b>70%</b>	46%	46%	50%	46%	52%	48%
Выявлена аффилированность регистратора и компании либо компания ведет реестр самостоятельно	<b>23%</b>	31%	32%	27%	27%	<b>25%</b>	20%	25%	25%	28%	<b>30%</b>	54%	54%	50%	54%	48%	52%

**Таблица 1.2. Проведение тендеров при выборе поставщиков товаров и услуг**

Проведение тендеров при выборе поставщика товаров и услуг, стоимость которых превышает установленный компанией уровень, должно способствовать более эффективному использованию ресурсов этой компании (поскольку выбор осуществляется между конкурентными предложениями) и снижению риска возникновения конфликта между интересами менеджмента и компании.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Во внутренних документах компании закреплено требование о проведении тендера при выборе поставщика товаров и услуг, стоимость которых превышает установленный компанией уровень	<b>77%</b>	62%	62%	58%	39%	<b>67%</b>	53%	62%	64%	40%	<b>100%</b>	100%	100%	94%	97%	83%	29%

\* Данные за 2004-2007 гг. в целом по выборке и по компаниям, имеющим листинг, доступны в исследованиях за предыдущие годы, опубликованных на сайте [www.rid.ru](http://www.rid.ru) в разделе «Исследования».

<sup>17</sup> В рамках настоящего исследования независимость регистратора от компании означает неучастие этой компании и её дочерних и зависимых обществ в уставном капитале регистратора, неучастие представителей компании в органах управления регистратора, а также неучастие представителей регистратора в органах управления компании.

**Таблица 1.3. Критерии сделок, решение об одобрении которых принимается советом директоров**

Разумное расширение компетенции совета директоров по предварительному рассмотрению и одобрению существенных сделок позволяет усилить контроль над сохранностью активов компании и сокращает риски, связанные с возможностью злоупотреблений со стороны её менеджмента. В соответствии с методикой данного исследования позитивным расширением компетенции совета директоров считается практика предварительного одобрения советом директоров сделок на сумму от 10 до 25% балансовой стоимости активов или на сумму менее 10% балансовой стоимости активов.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Совет директоров принимает решение об одобрении сделок на сумму от 25 до 50% балансовой стоимости активов	<b>37%</b>	41%	44%	39%	45%	<b>34%</b>	35%	28%	27%	32%	<b>38%</b>	29%	40%	47%	48%	41%	48%
Совет директоров принимает решение об одобрении сделок на сумму до 25% балансовой стоимости активов, в том числе:	<b>63%</b>	59%	56%	61%	55%	<b>66%</b>	65%	72%	73%	68%	<b>62%</b>	71%	60%	53%	52%	59%	52%
на сумму от 10 до 25% балансовой стоимости активов	<b>16%</b>	18%	19%	18%	17%	<b>15%</b>	15%	14%	15%	17%	<b>16%</b>	34%	26%	22%	29%	35%	24%
на сумму менее 10% балансовой стоимости активов	<b>47%</b>	41%	37%	43%	38%	<b>51%</b>	50%	58%	58%	51%	<b>46%</b>	37%	34%	31%	23%	24%	28%

**Таблица 1.4. Привлечение независимого оценщика**

В соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах» привлечение независимого оценщика является обязательным в случае осуществления компанией выкупа акций. К числу других случаев, в которых рекомендуется сделать обязательным привлечение независимого оценщика, в соответствии с методикой настоящего исследования относятся определение условий крупных сделок, определение коэффициента конвертации акций при реорганизации компании, а также отчуждение акций её дочерних и зависимых обществ.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Привлечение оценщика является обязательным не только в случаях, определенных в ФЗ «Об акционерных обществах» (выкуп акций)	<b>23%</b>	24%	24%	28%	27%	<b>28%</b>	24%	28%	34%	28%	<b>22%</b>	23%	20%	14%	14%	28%	38%
Привлечение оценщика является обязательным только в случаях, определенных в ФЗ «Об акционерных обществах» (выкуп акций)	<b>77%</b>	76%	76%	72%	73%	<b>72%</b>	76%	72%	66%	72%	<b>78%</b>	77%	80%	86%	86%	72%	62%

**Таблица 1.5. Регулирование использования инсайдерской информации**

К инсайдерской относится информация о деятельности компании, её ценных бумагах и сделках с ними, не являющаяся общедоступной, и раскрытие которой может оказать существенное влияние на рыночную стоимость этих ценных бумаг. Отсутствие или недостаточно эффективное регулирование использования инсайдерской информации может приводить к злоупотреблениям со стороны лиц, располагающих доступом к ней (инсайдеров), и, в конечном итоге, оказывать существенное негативное влияние на деятельность

компании, динамику стоимости её ценных бумаг и финансовый рынок в целом.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Советом директоров компании утверждён отдельный документ, регулирующий использование инсайдерской информации	<b>76%</b>	73%	71%	71%	67%	<b>92%</b>	97%	97%	99%	100%	<b>57%</b>	69%	63%	56%	54%	52%	53%
Ряд положений относительно использования инсайдерской информации закреплён в других внутренних документах компании	-	-	- *	5%	6%	-	-	- *	0%	0%	-	-	-	-	- *	17%	14%
Использование инсайдерской информации не регламентировано в компании	<b>24%</b>	27%	29%	24%	27%	<b>8%</b>	3%	3%	1%	0%	<b>53%</b>	31%	37%	44%	46%	31%	33%

\* В соответствии с обновленной методикой с 2010 г. оценивается только наличие/отсутствие внутреннего документа, регулирующего использование инсайдерской информации.

**Таблица 1.6. Концентрация прав собственности**

В рамках настоящего исследования степень концентрации собственности оценивалась с точки зрения наличия у компании контролирующего акционера или группы взаимосвязанных акционеров, владеющих 75 и более процентами акций этой компании.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Существует акционер или группа взаимосвязанных акционеров, контролирующих 75 и более процентов акционерного капитала компании	<b>59%</b>	49%	43%	41%	37%	<b>43%</b>	20%	18%	22%	28%	<b>78%</b>	74%	77%	75%	69%	72%	67%

**Таблица 1.7. Размещение материалов к общему собранию акционеров на Интернет-сайте компании**

В настоящее время одним из наиболее удобных способов получения информации о компании и результатах её деятельности является её Интернет-сайт. Поэтому в соответствии с передовой практикой корпоративного управления все материалы, предоставление которых акционерам при подготовке к общим собраниям предусмотрено требованиями законодательства, рекомендуется размещать на Интернет-сайте компании.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Компания размещает материалы к общему собранию акционеров на своем Интернет-сайте	<b>38%</b>	39%	38%	32%	31%	<b>55%</b>	58%	62%	55%	47%	<b>35%</b>	31%	23%	25%	29%	28%	29%

**Таблица 1.8. Дополнительные материалы, предоставляемые акционерам при подготовке к ГОСА**

В целях повышения обоснованности принимаемых общим собранием решений, помимо обязательных материалов, предусмотренных законодательством, рекомендуется предоставлять акционерам дополнительные материалы.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпаниям
	2014	2014	2014
Дополнительные материалы, предоставляемые акционерам при подготовке к ГОСА:			
позиция совета директоров относительно повестки дня общего собрания, а также особые мнения членов совета директоров по каждому вопросу повестки дня	9%	14%	8%
перечень лиц, признаваемых заинтересованными в сделке, с указанием оснований, по которым такие лица признаются заинтересованными	9%	13%	11%
информация, достаточная для формирования представления о личных и профессиональных качествах кандидатов на должности членов совета директоров и других органов общества	26%	38%	19%

**Таблица 1.9. Использование телекоммуникационных средств для обеспечения дистанционного доступа акционеров к общему собранию**

Обществам с большим числом акционеров рекомендуется использовать телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров к общему собранию (например, транслировать общее собрание акционеров на сайте общества в сети Интернет, использовать видео-конференц-связь).

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпаниям
	2014	2014	2014
Общество использует телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров к общему собранию (например, транслирует общее собрание акционеров на сайте общества в сети Интернет, использовать видео-конференц-связь)	5%	8%	8%

**Таблица 1.10. Дополнительная информация по формированию повестки общего собрания акционеров**

При подготовке повестки дня общего собрания рекомендуется указывать, кем был предложен каждый из включенных в нее вопросов, а в отношении кандидатов, выдвинутых для избрания в органы общества, — кем они были выдвинуты.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпаниям
	2014	2014	2014
В материалах общего собрания акционеров общества, на котором избираются члены органов управления общества, указывается, кем были выдвинуты кандидаты	15%	23%	24%
данная практика закреплена во внутренних документах общества	2%	3%	0%

**Таблица 1.11. Перекрестное владение акциями компании**

В ходе исследования под перекрестным владением понималась ситуация, когда в собственности дочерних и зависимых общества (ДЗО) основной (материнской) компании оказывалось более 5% её обыкновенных акций, а также ситуации, в которых из-за непрозрачности структуры акционерного капитала было невозможным оценить наличие/отсутствие практики перекрёстного владения.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Отсутствует практика перекрестного владения акциями компании	<b>75%</b>	81%	83%	89%	88%	<b>69%</b>	74%	79%	91%	91%	<b>86%</b>	86%	89%	92%	91%	97%	90%

**Таблица 1.12. Равенство номинальной стоимости обыкновенных и привилегированных акций общества**

Обществу рекомендуется размещать привилегированные акции с такой же номинальной стоимостью, что и номинальная стоимость обыкновенных акций общества.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
Обыкновенные и привилегированные акции Общества размещены с разной номинальной стоимостью	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

**Таблица 1.13. Качество внешнего аудитора**

В соответствии с методикой исследования к группе аудиторов, чьё заключение гарантирует высокую степень достоверности проверяемой ими финансовой отчётности, были отнесены следующие компании:

- компании «большой четверки» (Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PwC);
- аудиторские компании, являющиеся членами крупнейших международных аудиторских сетей (Baker Tilly International, BDO International, PKF International и др.);
- первые 20 компаний в рэнкинге крупнейших аудиторско-консалтинговых групп России по итогам 2014 года, составляемом рейтинговым агентством «Эксперт РА».

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Привлечение аудитора из «большой четверки» или других ведущих аудиторов	<b>87%</b>	87%	87%	87%	83%	<b>92%</b>	96%	97%	99%	96%	<b>84%</b>	74%	80%	81%	74%	76%	86%

**Таблица 1.14. Проведение тендера при выборе внешнего аудитора**

Повышению объективности и независимости внешнего аудита может способствовать проведение тендера при выборе внешнего аудитора.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008

Компания проводит тендер при выборе внешнего аудитора	<b>61%</b>	51%	54%	51%	41%	<b>52%</b>	47%	53%	52%	39%	<b>97%</b>	94%	92%	97%	100%	97%	76%
---	------------	-----	-----	-----	-----	------------	-----	-----	-----	-----	------------	-----	-----	-----	------	-----	-----

**Таблица 1.15. Практика проведения ротации внешних аудиторов**

Продолжительное сотрудничество общества с аудиторской организацией и использование одних и тех же специалистов на аудиторских проверках у одного клиента может создать угрозу «привычности» внешнего аудитора общества. Компаниям рекомендуется проводить ротацию сотрудников аудиторских фирм, работающих с конкретным клиентом, или, в некоторых случаях, самих аудиторских фирм.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Проводится ротация партнёров аудиторской компании, ответственных за аудит отчетности по МСФО (не менее одного раза в пять лет), и/или аудиторских компаний (не менее одного раза в семь лет)	<b>39%</b>	23%	24%*	-	-	<b>46%</b>	26%	32%*	-	-	<b>54%</b>	26%	22%	20%*	17%	-	-
Проводится ротация партнёров аудиторской компании, ответственных за аудит отчетности по РСБУ (не менее одного раза в пять лет), и/или аудиторских компаний (не менее одного раза в семь лет)	<b>62%</b>	47%	41%	35%	25%	<b>56%</b>	46%	41%	36%	19%	<b>86%</b>	67%	69%	67%	47%	55%	38%

\* В соответствии с обновленной методикой с 2010 г. оценивается проведение ротации внешнего аудитора по МСФО

**Таблица 1.16. Утверждение дивидендной политики**

Наличие в компании отдельного внутреннего документа, регулирующего её дивидендную политику, соответствует рекомендациям передовой практики корпоративного управления и способствует наиболее полной реализации акционерами своих прав на получение дивидендов.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Утверждён отдельный внутренний документ, регулирующий дивидендную политику компании	<b>53%</b>	47%	46%	41%	35%	<b>64%</b>	58%	59%	57%	49%	<b>51%</b>	51%	46%	44%	37%	41%	43%

**Таблица 1.17. Доступность дивидендной политики**

Положение о дивидендной политике общества рекомендуется раскрывать на сайте общества в сети Интернет.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
Положение о дивидендной политике публично доступно	<b>84%</b>	<b>93%</b>	<b>74%</b>



**Таблица 1.18. Гарантии прав на получение дивидендов**

Наличие в Положении о дивидендной политике или иных внутренних документах порядка определения размера дивидендных выплат и указания на минимальную долю чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Наличие требования устанавливать размер дивидендов исходя из чистой прибыли, определяемой по МСФО	<b>23%</b>	13%	11%*	37%	31%	<b>29%</b>	20%	15%*	52%	46%	<b>27%</b>	14%	6%	3%	0%*	19%	19%
Наличие определения минимальной доли чистой прибыли акционерного общества, направляемой на выплату дивидендов по привилегированным и обыкновенным акциям	<b>39%</b>	32%	32%	34%	32%	<b>46%</b>	45%	41%	37%	34%	<b>41%</b>	31%	29%	25%	23%	-	-

\* В соответствии с обновленной методикой с 2010 г. оценивается определение чистой прибыли для целей выплаты дивидендов только по МСФО (ранее оценивалось определение чистой прибыли по РСБУ или МСФО).

**Таблица 1.19. Выплата дивидендов по обыкновенным акциям**

Свидетельством последовательной реализации компанией своей дивидендной политики является своевременное и в полном объеме исполнение обязательств по выплате объявленных дивидендов.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Общество выплачивает дивиденды по обыкновенным акциям в установленный законом срок с момента принятия решения об их выплате, при этом выплачено не менее 90% объявленных дивидендов	<b>59%</b>	49%	21%	23%	31%	<b>61%</b>	54%	14%	18%	35%	<b>73%</b>	69%	74%	64%	46%	31%	48%
Компания не выполняет хотя бы одно из указанных выше условий	<b>41%</b>	51%	79%	77%	69%	<b>39%</b>	46%	86%	82%	65%	<b>27%</b>	31%	26%	36%	54%	69%	52%

**Таблица 1.20. История дивидендных выплат**

Важным аспектом дивидендной политики является её стабильность, что позволяет акционерам и потенциальным инвесторам ориентироваться на получение не только выгоды от изменения курса стоимости акций компании, но и доходов в виде дивидендных выплат.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Компания объявляет и успешно осуществляет выплаты дивидендов на протяжении последних трех лет	<b>43%</b>	30%	31%	38%	51%	<b>46%</b>	35%	35%	46%	61%	<b>57%</b>	54%	54%	28%	32%	34%	81%
Компания периодически объявляла и осуществляла выплату дивидендов на протяжении последних трех лет	<b>31%</b>	37%	39%	39%	25%	<b>28%</b>	30%	33%	34%	16%	<b>27%</b>	37%	32%	53%	57%	66%	19%
Компания на протяжении последних трех лет не осуществляла выплату дивидендов	<b>26%</b>	33%	30%	23%	24%	<b>26%</b>	35%	32%	20%	23%	<b>16%</b>	9%	14%	19%	11%	0%	0%

**Таблица 1.4. Утверждение кодекса корпоративного управления**

Принятие собственного кодекса корпоративного поведения (управления), как правило, является одним из подтверждений следования компании в своей деятельности определенным принципам корпоративного поведения и нацеленности на последовательное улучшение практики в этой области в дальнейшем.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании утверждён кодекс корпоративного управления	<b>57%</b>	50%	53%	53%	49%	<b>70%</b>	68%	73%	76%	70%	<b>46%</b>	49%	40%	33%	37%	45%	48%

## 2. Деятельность органов управления и контроля

### 2.1. Совет директоров

**Таблица 2.1.1. Наличие в составе совета директоров независимых директоров**

**Независимые директора.** Для обеспечения должной сбалансированности совета директоров компании в его состав должно входить достаточное количество независимых директоров, обладающих возможностью выносить объективные и независимые суждения при принятии решений и действовать в интересах компании в целом и всех её акционеров. В соответствии с рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления независимые директора должны составлять не менее одной трети состава совета директоров<sup>19</sup>.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В состав совета директоров входит хотя бы один независимый директор, в том числе:	<b>75%</b>	74%	69%	66%	70%	<b>80%</b>	84%	83%	76%	83%	<b>81%</b>	92%	86%	83%	69%	83%	76%
Независимые директора составляют одну треть состава совета директоров и более	<b>27%*</b>	35%	31%	33%	38%	<b>33%</b>	42%	42%	44%	53%	<b>16%</b>	49%	49%	44%	29%	45%	24%
Независимые директора составляют менее одной трети состава совета директоров	<b>48%</b>	39%	38%	33%	32%	<b>47%</b>	42%	41%	32%	30%	<b>65%</b>	43%	37%	39%	40%	38%	52%
В составе совета директоров нет независимых директоров	<b>25%</b>	26%	31%	34%	30%	<b>20%</b>	16%	17%	24%	17%	<b>19%</b>	8%	14%	17%	31%	17%	24%

\* В соответствии с обновленной методикой с 2014 г. оценивается наличие в составе совета директоров не менее 1/3 независимых директоров, до 2014 года – не менее 1/4.

**Таблица 2.1.2. Председатель совета директоров**

Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
Совет директоров возглавляет независимый директор	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>
Из числа избранных независимых директоров определяется старший независимый директор, который одновременно является советником председателя совета директоров	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>
Совет директоров возглавляет неисполнительный директор	<b>84%</b>	<b>83%</b>	<b>95%</b>

<sup>19</sup> В рамках настоящего исследования к категории независимых директоров относятся только те члены совета директоров, которые отвечают критериям независимости, установленным в российском Кодексе корпоративного управления (п.2.4.1.).

Совет директоров возглавляет исполнительный директор	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>
--	-----------	-----------	-----------

**Таблица 2.1.3. Представители менеджмента компании в составе совета директоров**

*Исполнительные директора.* В соответствии с передовой практикой корпоративного управления представительство менеджмента компании в совете директоров не должно быть чрезмерным, способным оказать негативное воздействие на сбалансированность состава этого органа управления с позиции возможностей осуществлять эффективный контроль деятельности менеджмента со стороны акционеров<sup>20</sup>.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Одну четверть состава совета директоров и более составляют исполнительные директора	<b>31%</b>	29%	30%	31%	32%	<b>29%</b>	28%	24%	25%	29%	<b>11%</b>	6%	6%	3%	3%	4%	5%

**Таблица 2.1.4. Наличие положения о совете директоров**

Наличие внутреннего документа, определяющего порядок проведения заседаний, права и обязанности членов совета директоров, позволяет регламентировать работу данного органа управления и, тем самым, в определённой степени повысить эффективность его деятельности.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Положение о совете директоров утверждено	<b>97%</b>	95%	95%	94%	94%	<b>98%</b>	100%	100%	99%	98%	<b>100%</b>	100%	97%	94%	91%	86%	76%

**Таблица 2.1.5. Регулярность проведения заседаний совета директоров**

Регулярность проведения заседаний совета директоров косвенно может свидетельствовать о существенности его роли в системе корпоративного управления компании.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Заседания проходят чаще, чем один раз в квартал, в том числе:	<b>97%</b>	100%	99%	99%	97%	<b>98%</b>	100%	100%	100%	98%	<b>97%</b>	100%	100%	100%	100%	100%	95%
Заседания совета директоров проходят один раз в шесть недель и чаще	<b>81%</b>	81%	78%	73%	64%	<b>81%</b>	86%	94%	81%	68%	<b>92%</b>	91%	83%	89%	69%	76%	57%

<sup>20</sup> К категории исполнительных директоров относятся не только те члены совета директоров, которые одновременно являются членами исполнительных органов компании, но и те, которые являются руководителями структурных подразделений компании или выполняют другие организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в компании. В соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах» члены коллегиального исполнительного органа компании не могут составлять более одной четвертой состава совета директоров.

Заседания проходят реже, чем один раз в шесть недель, но чаще, чем один раз в квартал	<b>16%</b>	19%	21%	26%	33%	<b>17%</b>	14%	6%	19%	30%	<b>5%</b>	9%	17%	11%	31%	24%	38%
Заседания проходят раз в квартал и реже	<b>3%</b>	0%	1%	1%	3%	<b>2%</b>	0%	0%	0%	2%	<b>3%</b>	0%	0%	0%	0%	0%	5%

**Таблица 2.1.6. Форма проведения заседаний совета директоров**

Наилучшей формой проведения заседания совета директоров считается очная форма, которая дает возможность всестороннего обсуждения вопросов повестки дня членами совета директоров. Вместе с тем, учитывая необходимость оперативного решения вопросов, относящихся к компетенции совета директоров, в компании должна предусматриваться возможность проведения заседаний совета директоров и в заочной форме.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
25% и более заседаний совета директоров проводятся в очной форме	<b>31%</b>	27%	30%	25%	30%	<b>32%</b>	23%	25%	27%	34%	<b>38%</b>	43%	40%	36%	20%	-	-

**Таблица 2.1.7. Наличие плана заседаний совета директоров**

Для обеспечения оптимального процесса принятия решений и соответствующего повышения эффективности работы совета директоров его заседания должны проводиться регулярно в соответствии с утвержденным планом, содержащим перечень вопросов, которые будут рассматриваться на соответствующих заседаниях.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Советом директоров утвержден календарный план заседаний с примерным перечнем вопросов для обсуждения	<b>68%</b>	64%	61%	59%	55%	<b>67%</b>	65%	65%	63%	54%	<b>89%</b>	79%	77%	69%	60%	-	-

**Таблица 2.1.8. Фиксация позиции членов совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров**

Для установления реального механизма ответственности членов совета директоров рекомендуется вести и хранить, наряду с протоколами, стенограммы заседаний совета директоров или использовать иные способы фиксации, позволяющие отразить позиции каждого члена совета директоров по вопросам повестки дня.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
В протоколах заседаний совета директоров, помимо прочего, указывается информация о том, как голосовал каждый член совета директоров по вопросам повестки заседания	<b>10%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>

**Таблица 2.1.9. Участие членов совета директоров в работе советов директоров других компаний**

Возможность членов совета директоров принимать полноценное участие в его работе в значительной степени определяется временем, которым они располагают для уча-

ствия в заседаниях совета директоров и для подготовки к ним. В частности, совмещение членства в совете директоров с работой в советах директоров большого числа других компаний снижает возможности члена совета директоров полноценно готовиться и участвовать в работе совета директоров каждой из этих компаний.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В состав совета директоров включены лица, являющиеся членами советов директоров более пяти иных акционерных обществ	<b>51%</b>	51%	52%	41%	41%	<b>49%</b>	47%	62%	55%	53%	<b>62%</b>	71%	69%	72%	63%	38%	38%

**Таблица 2.1.10. Повышение квалификации членов совета директоров и привлечение внешних консультантов**

Дополнительными факторами, обеспечивающими рост эффективности совета директоров, являются повышение квалификации его членов и привлечение к их работе внешних консультантов.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании существует практика регулярного повышения квалификации членов совета директоров	<b>5%*</b>	7%	7%	12%	13%	<b>7%</b>	9%	10%	16%	18%	<b>5%</b>	6%	6%	3%	3%	7%	14%
Компания привлекает внешних консультантов для оказания услуг совету директоров	<b>53%*</b>	40%	40%	37%	32%	<b>60%</b>	45%	51%	51%	46%	<b>41%</b>	35%	34%	28%	23%	28%	29%

*\*В соответствии с обновленной методикой с 2014 г. оценивается закрепление во внутренних документах практики регулярного повышения квалификации членов совета директоров и возможности привлечения привлекает внешних консультантов для оказания услуг совету директоров*

**Таблица 2.1.11. Наличие вознаграждений членов совета директоров**

Наличие в компании вознаграждения членов совета директоров способствует привлечению к работе в этом органе управления профессиональных директоров, обладающих высокой квалификацией, знаниями, опытом и репутацией, необходимыми для решения задач, стоящих перед компанией.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании выплачивается вознаграждение членам совета директоров	<b>81%</b>	75%	71%	82%	79%	<b>86%</b>	93%	90%	99%	91%	<b>81%</b>	74%	74%	53%	51%	55%	48%

**Таблица 2.1.12. Наличие в компании процедуры декларирования членами совета директоров своей аффилированности**

В качестве механизма, снижающего риск возникновения конфликта интересов у членов совета директоров, в настоящем исследовании рассматривалось закрепление во внутренних документах компании обязанности членов совета директоров сообщать информацию о своей аффилированности с другими хозяйствующими субъектами и лицами.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Во внутренних документах компании закреплена процедура декларирования членами совета директоров своей аффилированности	<b>74%</b>	76%	74%	73%	69%	<b>77%</b>	80%	82%	79%	70%	<b>84%</b>	80%	80%	67%	52%	55%	38%

**Таблица 2.1.13. Наличие запрета на принятие подарков членами совета директоров**

Деятельность членов совета директоров в интересах общества требует доверия к ним со стороны акционеров и, следовательно, исключения возможности оказания какого-либо постороннего влияния на члена совета директоров с целью спровоцировать его на совершение действия (бездействие) или на принятие решения в ущерб указанным интересам. В частности, члены совета директоров и связанные с ними лица не должны принимать подарки от сторон, заинтересованных в принятии решений, равно как и пользоваться какими-либо иными прямыми или косвенными выгодами, предоставленными такими лицами.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
Членам совета директоров и связанным с ними лицам запрещено принимать подарки от сторон, заинтересованных в принятии решений, равно как и не пользоваться какими-либо иными прямыми или косвенными выгодами, предоставленными такими лицами	<b>24%</b>	<b>28%</b>	<b>24%</b>

**Таблица 2.1.14. Кворум при принятии решений советом директоров**

В целях обеспечения максимального учета мнений всех членов совета директоров при принятии решений по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется в уставе общества предусмотреть положения, в соответствии с которыми решения по таким вопросам принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством - не менее чем в три четверти голосов - либо большинством голосов всех избранных (не являющихся выбывшими) членов совета директоров.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
В уставе общества предусмотрен ряд вопросов, помимо предусмотренных законодательством, решение по которым принимается квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров (в случае если такой вопрос относится к компетенции совета директоров), в том числе рассмотрение сделок, которые не отвечают установленным законодательством критериям крупных сделок, но имеют существенное значение для общества	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>

**Таблица 2.1.15. Полномочия совета директоров контролирующего общества в отношении подконтрольных организаций (ПКО)**

В обществах, имеющих значительное число подконтрольных организаций, рекомендуется определить полномочия совета директоров контролирующего общества в отношении выдвижения кандидатур для образования исполнительных органов и кандидатов в состав советов директоров подконтрольных организаций.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
В обществе определены следующие полномочия совета директоров контролирующего общества в отношении ПКО:			
выдвижение кандидатур для образования исполнительных органов и кандидатов в состав советов директоров ПКО;	26%	27%	32%
контроль за существенными сделками ПКО, перечень которых определен уставом или внутренним документом общества.	40%	43%	57%

**Таблица 2.1.16. Наличие комитетов в составе совета директоров**

Для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности компании и подготовки рекомендаций совету директоров для принятия решений по таким вопросам передовой практикой корпоративного управления рекомендуется создавать различные комитеты совета директоров, в том числе комитеты по аудиту и по кадрам и вознаграждениям.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В составе совета директоров создан комитет по аудиту	83%	82%	80%	77%	69%	92%	100%	99%	99%	95%	78%	80%	83%	75%	63%	72%	57%
В составе совета директоров создан комитет по кадрам и вознаграждениям	74%	73%	68%	65%	55%	80%	82%	89%	85%	75%	84%	83%	86%	78%	71%	69%	48%

**Таблица 2.1.17. Регулярность проведения заседаний комитета по кадрам и вознаграждениям<sup>21</sup>**

Регулярное проведение заседаний комитета по кадрам и вознаграждениям может в определённой степени служить подтверждением того, что он создаётся не только исходя из необходимости формального соблюдения правил листинга, а играет важную роль в обеспечении контроля и оценки деятельности менеджмента компании, в определении адекватных форм и размера его вознаграждений. В соответствии с передовой практикой корпоративного управления рекомендуется проводить не менее трёх заседаний комитета в год.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Заседания комитета по кадрам и вознаграждениям проводятся три и более раз в год	39%	53%	55%	51%	63%	46%	57%	58%	51%	65%	43%	54%	47%	43%	44%	32%	50%

<sup>21</sup> В критериях, касающихся работы комитета по кадрам и вознаграждениям, учитывались только те компании, в которых данный комитет создан.



**Таблица 2.1.18. Состав комитета по кадрам и вознаграждениям**

Для обеспечения должной независимости и объективности комитета по кадрам и вознаграждениям в его состав в соответствии с рекомендациями передовой практики корпоративного управления должны входить по возможности только независимые директора, или независимые и неисполнительные директора.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В состав комитета входят только независимые либо неисполнительные и независимые директора	<b>51%</b>	36%	36%	36%	40%	<b>58%</b>	47%	53%	51%	52%	<b>42%</b>	51%	30%	32%	24%	35%	40%

**Таблица 2.1.19. Председатель комитета по кадрам и вознаграждениям**

Комитет по кадрам и вознаграждениям должен возглавляться независимым директором.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Комитет возглавляет независимый директор	<b>48%</b>	33%	47%*	-	-	<b>51%</b>	41%	55%	-	-	<b>39%</b>	35%	40%	29%	40%	-	-
Комитет возглавляет неисполнительный директор	<b>46%</b>	61%	48%	-	-	<b>44%</b>	54%	40%	-	-	<b>58%</b>	62%	60%	68%	60%	-	-
Комитет возглавляет исполнительный директор или консультант с правом голоса	<b>6%</b>	6%	5%	-	-	<b>5%</b>	5%	5%	-	-	<b>3%</b>	3%	0%	3%	0%	-	-

\*В соответствии с методикой 2010 г. осуществляется оценка статуса председателя комитета по кадрам и вознаграждениям

**Таблица 2.1.20. Совмещение членом совета директоров должности председателя совета директоров и председателя комитета по кадрам и вознаграждениям**

В состав комитета по вознаграждениям рекомендуется включать только независимых директоров. Не рекомендуется, чтобы председателем комитета по вознаграждениям являлся председатель совета директоров общества.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
Комитет возглавляет член совета директоров, являющийся председателем совета директоров	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>

**Таблица 2.1.21. Функции комитета по кадрам и вознаграждениям**

Оценивается функционал комитета по кадрам и вознаграждениям, рекомендованный Кодексом корпоративного управления.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
За комитетом закреплен рекомендованный Кодексом корпоративного управления набор функций:	<b>10%*</b>	65%	49%	64%	67%	<b>14%</b>	82%	82%	75%	70%	<b>13%</b>	48%	43%	32%	36%	40%	40%
в части политики вознаграждений	<b>5%</b>	-	-	-	-	<b>6%</b>	-	-	-	-	<b>3%</b>	-	-	-	-	-	-
в части кадровой политики	<b>5%</b>	-	-	-	-	<b>8%</b>	-	-	-	-	<b>10%</b>	-	-	-	-	-	-

\* В соответствии с обновленной методикой с 2014 г. компетенция комитета по кадрам и вознаграждениям существенно расширена в соответствии с рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления.

#### Таблица 2.1.22. Наличие в компании практики страхования ответственности членов совета директоров

Эффективным средством снижения рисков и повышения активности участия директоров в работе совета директоров является страхование ответственности директоров.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании существует практика страхования ответственности членов совета директоров	<b>35%</b>	24%	21%	21%	10%	<b>46%</b>	34%	34%	30%	14%	<b>38%</b>	37%	32%	25%	23%	10%	5%

#### Таблица 2.1.23. Оценка независимости кандидатов в члены совета директоров

Рекомендуется проводить оценку соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществлять регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
Совет директоров (комитет по номинациям), в том числе с учетом представленной кандидатом информации:			
проводит оценку независимости кандидатов в члены совета директоров;	<b>17%</b>	<b>27%</b>	<b>8%</b>
дает заключение о независимости кандидата;	<b>10%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>
осуществляет регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости;	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>
обеспечивает незамедлительное раскрытие информации о выявлении обстоятельств, в силу которых директор перестал быть независимым	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>

**Таблица 2.1.24. Оценка советом директоров своей работы**

Одним из основных механизмов повышения эффективности работы совета директоров компании является разработка и внедрение системы оценки его работы как органа управления компанией и индивидуальной работы его членов. Оценка может проводиться самой компанией (комитетом совета директоров по кадрам и вознаграждениям), либо для этой цели могут быть привлечены внешние независимые консультанты.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Компания самостоятельно проводит ежегодную оценку работы или привлекает независимую организацию для проведения оценки работы совета директоров и индивидуальной работы членов совета директоров	22%	13%	14%*	-	-	27%	19%	24%*	-	-	25%	11%	9%	8%	3%*	-	-

\*До 2010 года наличие практики проведения оценки работы совета директоров не оценивалось.

**Таблица 2.1.25. Компетенция совета директоров в части регулирования деятельности корпоративного секретаря (КС)**

Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач. Для обеспечения независимости корпоративного секретаря общества рекомендуется, чтобы он в своей деятельности подчинялся непосредственно совету директоров.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
К компетенции совета директоров отнесены следующие вопросы:			
утверждение кандидатуры на должность корпоративного секретаря и прекращение его полномочий	44%	47%	43%
утверждение положения о корпоративном секретаре	29%	34%	32%
оценка работы корпоративного секретаря и утверждение отчетов о его работе	8%	13%	8%
выплата корпоративному секретарю дополнительного вознаграждения	15%	18%	8%

**Таблица 2.1.26. Наличие в компании должности корпоративного секретаря**

Важным аспектом практики корпоративного управления компании является наличие должности корпоративного секретаря, основной задачей которого является обеспечение соблюдения органами и должностными лицами компании процедур корпоративного управления, установленных законодательством, уставом и иными внутренними документами компании.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании создана должность корпоративного секретаря, или его функции осуществляются секретарем совета директоров	<b>51%</b>	42%	40%	42%	40%	<b>56%</b>	46%	52%	55%	49%	<b>49%</b>	46%	43%	33%	14%	17%	19%

## 2.2. Исполнительные органы

### Таблица 2.2.1. Наличие в компании коллегиального исполнительного органа

Создание коллегиального исполнительного органа (правления) рекомендуется передовой практикой корпоративного управления для решения наиболее сложных вопросов руководства текущей деятельностью компании, требующих коллегиального обсуждения и решения.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании создан коллегиальный исполнительный орган (правление)	<b>69%</b>	65%	67%	67%	65%	<b>83%</b>	78%	80%	78%	72%	<b>57%</b>	57%	57%	58%	63%	76%	81%

### Таблица 2.2.2. Наличие внутренних документов (помимо устава), регламентирующих деятельность исполнительных органов

Наличие внутреннего документа, определяющего порядок проведения заседаний, права и обязанности членов исполнительных органов, позволяет регламентировать работу этих органов и, тем самым, в определённой степени повысить эффективность их деятельности.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании существуют внутренние документы (помимо устава), регламентирующие деятельность исполнительных органов	<b>74%</b>	77%	80%	79%	79%	<b>90%</b>	91%	94%	93%	89%	<b>62%</b>	63%	66%	67%	66%	69%	81%

### Таблица 2.2.3. Наличие механизмов, снижающих риск возникновения конфликта интересов у членов исполнительных органов компании

В качестве механизма, снижающего риск возникновения конфликта интересов у членов исполнительных органов, в настоящем исследовании рассматривалось закрепление во внутренних документах компании обязанности членов этих органов сообщать информацию о своей аффилированности с другими хозяйствующими субъектами и лицами.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Во внутренних документах компании закреплена процедура декларирования членами исполнительных органов своей аффилированности	<b>60%</b>	71%	69%	63%	58%	<b>74%</b>	88%	86%	78%	63%	<b>57%</b>	57%	51%	50%	46%	48%	48%

**Таблица 2.2.4. Закрепление во внутренних документах зависимости вознаграждений менеджмента от результатов деятельности компании**

Определение размера вознаграждения менеджеров высшего звена в зависимости от результатов деятельности компании обеспечивает им необходимую мотивацию и в той или иной степени увязывает их интересы с интересами акционеров компании.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Во внутренних документах компании закреплена зависимость вознаграждения высшего менеджмента от результатов деятельности, в т.ч.	<b>82%</b>	69%	47%	39%	42%	<b>82%</b>	72%	66%	55%	53%	<b>92%</b>	91%	91%	92%	63%	38%	38%
от краткосрочных результатов деятельности	<b>68%</b>	54%	33%*	-	-	<b>65%</b>	53%	48%*	-	-	<b>76%</b>	77%	80%	78%	54%*	-	-
от долгосрочных результатов деятельности	<b>14%</b>	15%	14%*	-	-	<b>17%</b>	19%	18%*	-	-	<b>16%</b>	14%	11%	14%	9%*	-	-

\* В соответствии с методикой 2010 г., оценивается наличие/отсутствие закрепления во внутренних документах компании зависимости вознаграждения ее высшего менеджмента от краткосрочных и отдельно от долгосрочных результатов деятельности компании.

**Таблица 2.2.5. Наличие в компании кадрового резерва для замещения высших менеджеров**

Формирование и развитие в компании резерва на занятие руководящих должностей позволяет обеспечивать преемственность развития и устойчивость бизнеса компании в долгосрочной перспективе.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании создан кадровый резерв и программы планирования преемственности для замещения должностей высших менеджеров	<b>27%</b>	33%	33%	32%	27%	<b>35%</b>	38%	46%	40%	31%	<b>38%</b>	26%	23%	22%	23%	24%	19%

**Таблица 2.2.6. Процедура назначения генерального директора**

Ключевой компетенцией совета директоров как органа управления, представляющего интересы акционеров, является осуществление контроля за деятельностью менеджмента компании. Эффективность этого контроля зависит от наличия у совета директоров возможности назначать и досрочно прекращать полномочия ключевых менеджеров (членов исполнительных органов) компании.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Генеральный директор назначается советом директоров	<b>71%</b>	73%	71%	78%	79%	<b>79%</b>	80%	82%	84%	84%	<b>49%</b>	40%	37%	39%	37%	52%	57%

### 2.3. Система внутреннего контроля и управления рисками

#### Таблица 2.3.1. Регулярность проведения заседаний комитета по аудиту<sup>22</sup>

Регулярное проведение заседаний комитета по аудиту может в определенной степени служить подтверждением того, что он создается не только исходя из необходимости формального соблюдения правил листинга, а играет важную роль в обеспечении контроля деятельности менеджмента компании, оценки достоверности финансовой отчетности, анализа эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. В соответствии с передовой практикой корпоративного управления рекомендуется проводить не менее трех заседаний комитета в год.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Заседания комитета по аудиту проводятся три и более раза в год	<b>56%</b>	54%	61%	55%	63%	<b>57%</b>	57%	61%	56%	65%	<b>69%</b>	61%	52%	56%	64%	45%	50%

#### Таблица 2.3.2. Состав комитета по аудиту

Для обеспечения должной независимости и объективности комитета по аудиту в его состав в соответствии с рекомендациями передовой практики корпоративного управления должны входить только независимые директора или независимые и неисполнительные директора.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В состав комитета входят только независимые либо неисполнительные и независимые директора	<b>52%</b>	45%	48%	46%	46%	<b>60%</b>	56%	65%	56%	52%	<b>43%</b>	57%	45%	41%	29%	48%	42%

#### Таблица 2.3.3. Председатель комитета по аудиту

Комитет по аудиту должен возглавляться независимым директором.

<sup>22</sup> В критериях, касающихся работы комитета по аудиту, учитывались только те компании, в которых данный комитет создан  
© РИД / Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004 - 2014 гг.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Комитет возглавляет независимый директор	<b>54%</b>	46%	57%	-	-	<b>61%</b>	50%	66%	-	-	<b>53%</b>	61%	48%	56%	59%	-	-
Комитет возглавляет неисполнительный директор	<b>44%</b>	51%	40%	-	-	<b>39%</b>	49%	34%	-	-	<b>47%</b>	39%	52%	44%	41%	-	-
Комитет возглавляет исполнительный директор	<b>2%</b>	3%	3%	-	-	<b>0%</b>	1%	0%	-	-	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	-	-

\* В соответствии с методикой 2010 года проводится оценка статуса председателя комитета по аудиту.

#### Таблица 2.3.4. Функции комитета по аудиту

Оценивается функционал комитета по аудиту, рекомендованный Кодексом корпоративного управления.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
За комитетом закреплен рекомендованный Кодексом корпоративного управления набор функций	<b>8%*</b>	71%	72%	61%	60%	<b>11%</b>	80%	77%	71%	61%	<b>7%</b>	48%	45%	41%	42%	33%	42%

\* В соответствии с обновленной методикой с 2014 г. компетенция комитета по аудиту существенно расширена в соответствии с рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления.

#### Таблица 2.3.5. Наличие службы внутреннего аудита

В соответствии с рекомендациями передовой практики корпоративного управления с целью обеспечения эффективности системы внутреннего контроля в компании следует создавать отдельное структурное подразделение, осуществляющее функции по оценке эффективности и совершенствованию системы внутреннего контроля.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании создана служба внутреннего аудита	<b>77%</b>	74%	71%	73%	67%	<b>90%</b>	92%	92%	94%	84%	<b>62%</b>	63%	63%	58%	51%	59%	62%

#### Таблица 2.3.6. Функции службы внутреннего аудита<sup>23</sup>

К основным задачам службы внутреннего аудита относятся оценка эффективности и содействие в развитии системы управления рисками и системы внутреннего контроля с целью содействия в достижении стратегических и операционных целей общества, а также целей достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности и соблюдения применимого законодательства.

<sup>23</sup> Учитывались только те компании, в которых данное подразделение существует

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Служба внутреннего аудита осуществляет основные функции	<b>34%</b>	45%	47%	-	-	<b>42%</b>	46%	49%	-	-	<b>39%</b>	50%	45%	38%	39%	41%	43%

\* В соответствии с методикой 2010 года изменен оцениваемый функционал службы внутреннего аудита

#### Таблица 2.3.4. Подотчётность службы внутреннего аудита

С целью обеспечения объективности и независимости оценок службы внутреннего аудита передовой практикой корпоративного управления рекомендуется, чтобы эта служба функционально подчинялась комитету совета директоров по аудиту (или совету директоров в целом, в случае отсутствия такого комитета) и административно – генеральному директору.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Подразделение внутреннего аудита функционально подчинено совету директоров, это означает, что совет директоров (комитет по аудиту):	<b>83%</b>	74%	70%	64%	61%	<b>87%</b>	76%	75%	71%	70%	<b>74%</b>	64%	50%	43%	44%	41%	46%
утвердил политику в области внутреннего аудита (положение о внутреннем аудите), определяющую цели, задачи и функции внутреннего аудита*	<b>58%</b>	-	-	-	-	<b>69%</b>	-	-	-	-	<b>48%</b>	-	-	-	-	-	-
утвердил план деятельности внутреннего аудита и бюджет подразделения внутреннего аудита*	<b>51%</b>	-	-	-	-	<b>57%</b>	-	-	-	-	<b>57%</b>	-	-	-	-	-	-
получает информацию о ходе выполнения плана деятельности и об осуществлении внутреннего аудита*	<b>77%</b>	-	-	-	-	<b>81%</b>	-	-	-	-	<b>74%</b>	-	-	-	-	-	-
утвердил (предварительно рассмотрел комитет по аудиту) решения о назначении, освобождении от должности, а также определил вознаграждение руководителя подразделения внутреннего аудита*	<b>61%</b>	-	-	-	-	<b>67%</b>	-	-	-	-	<b>48%</b>	-	-	-	-	-	-
рассматривает существенные ограничения полномочий подразделения внутреннего аудита или иные ограничения, способные негативно повлиять на осуществление внутреннего аудита*	<b>19%</b>	-	-	-	-	<b>24%</b>	-	-	-	-	<b>17%</b>	-	-	-	-	-	-



Подразделение внутреннего аудита подчиняется функционально и административно генеральному директору	<b>17%</b>	26%	30%	36%	39%	<b>13%</b>	24%	25%	29%	30%	<b>26%</b>	36%	50%	57%	56%	59%	54%
---	------------	-----	-----	-----	-----	------------	-----	-----	-----	-----	------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

\* Новые подкритерии, введенные с обновленной методикой 2014 года

**Таблица 2.3.5. Наличие Положения о внутреннем контроле**

Действующая в компании система внутреннего контроля должна регламентироваться внутренним документом, который определяет цели и процедуры внутреннего контроля, структуру системы внутреннего контроля, компетенцию структурных подразделений, относящихся к системе внутреннего контроля, и порядок их взаимодействия.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании существуют документ, утвержденный советом директоров, регламентирующий осуществление внутреннего контроля (например, Положение об осуществлении внутреннего контроля)	<b>60%</b>	52%	49%	47%	40%	<b>76%</b>	77%	73%	70%	60%	<b>49%</b>	49%	46%	33%	26%	17%	14%

**Таблица 2.3.6. Независимость членов ревизионной комиссии**

В соответствии с законодательством члены ревизионной комиссии компании не могут одновременно являться членами её совета директоров и исполнительных органов. Передовой практикой корпоративного управления для обеспечения более высокой степени независимости ревизионной комиссии в её состав не рекомендуется включать также и других сотрудников компании.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Члены ревизионной комиссии не являются лицами, занимающими должности в органах управления компании, и её сотрудниками	<b>40%</b>	43%	49%	39%	33%	<b>34%</b>	31%	48%	43%	35%	<b>76%</b>	86%	86%	83%	83%	62%	57%

**Таблица 2.3.7. Проведение оценки действующей в компании системы внутреннего контроля**

Являясь органом, представляющим интересы акционеров, совет директоров должен обеспечить достаточные гарантии эффективности системы внутреннего контроля и системы управления рисками. Основой такой уверенности совета директоров является проведение им регулярной оценки эффективности действующих в компании системы внутреннего контроля и системы управления рисками.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Компетенция по оценке эффективности системы внутреннего контроля закреплена за советом директоров (либо комитетом по аудиту). Совет директоров (комитет по аудиту) рассматривал или планирует рассмотреть соответствующий вопрос	54%	45%	38%	55%	37%	67%	65%	55%	79%	52%	35%	26%	20%	25%	29%	38%	29%

**Таблица 2.3.8. Нормативно-методологическая база риск-менеджмента**

Внутренние документы в области управления рисками должны формализовать объект управления (политика управления рисками, реестр рисков и карта рисков), содержать подробные правила и регламенты управления рисками (методологии управления рисками), определять ответственность владельцев рисков.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Внутренними документами регулируются все указанные вопросы	22%	21%	23%	-	-	29%	26%	37%	-	-	30%	29%	26%	17%	20%	-	-

\* В соответствии с методикой 2010 года оценивается наличие нормативно-методологической базы риск-менеджмента

**Таблица 2.3.9. Наличие внутреннего подразделения, отвечающего за выполнение ключевых функций по управлению рисками**

Внутреннее подразделение (должностное лицо), как минимум, осуществляет оценку рисков, определяет уровень толерантности к риску (риск-аппетит) в обществе, разрабатывает процедуры реагирования и методы управления рисками.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Созданное внутреннее подразделение осуществляет основные функции по управлению рисками	31%	27%	31%	-	-	41%	34%	45%	-	-	35%	34%	23%	19%	29%	-	-

\* В соответствии с методикой 2010 года оценивается наличие внутреннего подразделения, отвечающего за выполнение ключевых функций по управлению рисками

### 3. Раскрытие информации

**Таблица 3.1. Раскрытие финансовой отчётности по РСБУ**

В соответствии с требованиями российского законодательства компания обязана раскрывать годовую бухгалтерскую отчётность, подготовленную в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ), в том числе бухгалтерский баланс, отчёт о прибылях и убытках, приложения к бухгалтерскому балансу и отчёту о прибылях и убытках, а также аудиторское заключение на данную отчётность.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Бухгалтерский баланс	97%	99%	99%	98%	99%	99%	100%	99%	100%	100%	95%	100%	100%	100%	97%	97%	95%
Отчёт о прибылях и убытках	97%	99%	99%	98%	99%	99%	100%	99%	100%	100%	95%	100%	100%	100%	97%	97%	95%
Отчёт о движении денежных средств	97%	99%	99%	93%	92%	99%	100%	99%	99%	96%	95%	100%	100%	97%	97%	90%	81%
Аудиторское заключение на представленную отчётность	94%	97%	95%	87%	80%	96%	99%	97%	93%	84%	92%	97%	100%	97%	97%	93%	81%

*Оценивается раскрытие финансовой отчетности за завершённый предыдущий год.*

**Таблица 3.2. Раскрытие финансовой отчётности по МСФО/ОПБУ США**

Передовой практикой корпоративного управления компаниям рекомендуется раскрывать финансовую отчётность, подготовленную в соответствии с международными стандартами финансовой отчётности (МСФО/ОПБУ США), которая является более информативной с точки зрения акционеров, потенциальных инвесторов и других стейкхолдеров, и сопровождать её заключением внешнего аудитора.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Бухгалтерский баланс	76%	68%	67%	69%	69%	92%	92%	94%	97%	96%	57%	57%	51%	44%	46%	55%	67%
Отчёт о прибылях и убытках	75%	69%	68%	69%	69%	92%	92%	94%	97%	96%	57%	57%	51%	47%	49%	55%	67%
Отчёт о движении денежных средств	75%	68%	67%	68%	65%	92%	92%	94%	97%	96%	57%	57%	51%	44%	46%	52%	52%
Аудиторское заключение на представленную отчётность	75%	66%	63%	66%	63%	92%	89%	94%	96%	95%	57%	57%	51%	44%	43%	48%	52%

*Оценивается раскрытие финансовой отчетности за завершённый предыдущий год.*

**Таблица 3.3. Раскрытие информации о структуре собственности**

В соответствии с передовой практикой корпоративного управления рекомендуется обеспечивать такое раскрытие информации о структуре собственности компании, которое позволяет потенциальным инвесторам и другим заинтересованным сторонам получить полное представление о её бенефициарных собственниках и оценить их возможности

оказывать влияние на принимаемые в этой компании решения.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Информация раскрыта о бенефициарных собственниках, в совокупности владеющих более 75% голосующих акций, при этом компания для раскрытия информации о бенефициарах установила порог, равный 5% или менее акций	<b>64%</b>	60%	58%	53%	50%	<b>57%</b>	45%	45%	39%	35%	<b>89%</b>	89%	89%	89%	83%	79%	76%

**Таблица 3.4. Раскрытие информации о составе совета директоров**

Раскрытие подробных сведений о каждом члене совета директоров, позволяющих всем заинтересованным лицам оценить его компетентность, независимость и способность эффективно исполнять свои обязанности, а также наличие или отсутствие у него конфликта интересов, предусмотрено российским законодательством и рекомендациями передовой практики корпоративного управления.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
сведения об образовании	<b>67%</b>	54%	62%	65%	65%	<b>79%</b>	70%	80%	82%	82%	<b>68%</b>	49%	37%	33%	37%	62%	81%
все должности, занимаемые таким лицом в эмитенте за последние 5 лет в хронологическом порядке	<b>75%</b>	95%	97%	95%	95%	<b>85%</b>	100%	100%	100%	100%	<b>68%</b>	83%	86%	86%	86%	76%	90%
все должности, занимаемые таким лицом в других организациях за последние 5 лет в хронологическом порядке	<b>75%</b>	95%	97%	95%	96%	<b>85%</b>	100%	100%	100%	100%	<b>85%</b>	83%	86%	86%	86%	83%	86%
доли участия такого лица в уставном капитале компании	<b>74%</b>	96%	94%	92%	93%	<b>82%</b>	97%	99%	100%	100%	<b>70%</b>	94%	94%	92%	91%	76%	90%
доли участия такого лица в уставном капитале дочерних и зависимых обществ компании	<b>65%</b>	94%	93%	89%	92%	<b>80%</b>	99%	100%	100%	100%	<b>54%</b>	86%	80%	81%	77%	59%	90%
любые родственные связи с иными лицами, входящими в состав органов управления эмитента и/или органов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью эмитента.	<b>66%</b>	97%	95%	92%	92%	<b>83%</b>	100%	100%	100%	98%	<b>51%</b>	91%	89%	86%	80%	62%	86%

**Таблица 3.5. Раскрытие информации о составе исполнительных органов**

Раскрытие подробных сведений о каждом члене исполнительных органов, позволяющих всем заинтересованным лицам оценить его компетентность, независимость и способность эффективно исполнять свои обязанности, а также наличие или отсутствие у него конфликта интересов, предусмотрено российским законодательством и рекомендациями передовой практики корпоративного управления.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
сведения об образовании	<b>71%</b>	62%	68%	68%	70%	<b>78%</b>	76%	82%	84%	86%	<b>73%</b>	60%	51%	47%	49%	72%	86%
все должности, занимаемые таким лицом в эмитенте за последние 5 лет в хронологическом порядке	<b>81%</b>	97%	98%	96%	98%	<b>85%</b>	100%	100%	100%	100%	<b>76%</b>	89%	89%	94%	91%	83%	95%
все должности, занимаемые таким лицом в других организациях за последние 5 лет в хронологическом порядке	<b>81%</b>	97%	98%	97%	98%	<b>85%</b>	100%	100%	100%	100%	<b>76%</b>	89%	89%	94%	91%	93%	95%
доли участия такого лица в уставном капитале компании	<b>78%</b>	97%	94%	92%	93%	<b>81%</b>	97%	99%	100%	100%	<b>78%</b>	97%	97%	97%	91%	76%	86%
доли участия такого лица в уставном капитале дочерних и зависимых обществ компании	<b>68%</b>	94%	93%	89%	91%	<b>80%</b>	99%	100%	100%	100%	<b>59%</b>	89%	80%	81%	77%	59%	90%
любые родственные связи с иными лицами, входящими в состав органов управления эмитента и/или органов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью эмитента.	<b>68%</b>	97%	94%	91%	91%	<b>82%</b>	100%	100%	100%	98%	<b>57%</b>	94%	89%	89%	80%	62%	81%

**Таблица 3.6. Раскрытие информации о составе комитетов**

Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о комитетах совета директоров

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
Общество раскрывает информацию о составе всех созданных комитетов совета директоров с указанием председателя и независимых директоров в составе комитетов	<b>29%</b>	<b>34%</b>	<b>41%</b>
Общество частично раскрывает информацию о составе комитетов совета директоров	<b>25%</b>	<b>31%</b>	<b>12%</b>
информация о комитетах не раскрывается	<b>46%</b>	<b>35%</b>	<b>47%</b>

**Таблица 3.7. Раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров**

Раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров позволяет заинтересованным лицам оценить его адекватность масштабу деятельности компании, уровню принимаемой на себя членами совета директоров ответственности и объему выполняемой ими работы. Наиболее эффективным способом достижения этого является раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров индивидуально по каждому члену совета директоров с указанием критериев определения размера соответствующего вознаграждения.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Информация раскрывается в индивидуальном порядке по каждому члену совета директоров	<b>25%</b>	22%	17%	11%	13%	<b>30%</b>	34%	25%	16%	21%	<b>38%</b>	23%	26%	22%	14%	7%	5%
Информация о вознаграждениях раскрывается частично, либо в совокупности без индивидуализации	<b>73%</b>	75%	79%	84%	81%	<b>69%</b>	65%	75%	83%	77%	<b>62%</b>	71%	60%	75%	80%	83%	71%
Информация о вознаграждениях является закрытой	<b>2%</b>	3%	4%	5%	6%	<b>1%</b>	1%	0%	1%	2%	<b>0%</b>	6%	14%	3%	6%	10%	24%

**Таблица 3.8. Раскрытие информации о вознаграждении членов исполнительных органов**

Раскрытие информации о вознаграждении членов исполнительных органов компании позволяет заинтересованным лицам оценить адекватность их вознаграждения масштабу и эффективности деятельности этой компании. Наиболее эффективным способом достижения этого является раскрытие информации о вознаграждении руководства индивидуально по каждому лицу с указанием критериев определения размера соответствующего вознаграждения.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Информация раскрывается в индивидуальном порядке по каждому члену исполнительного органа	<b>2%</b>	4%	0%	4%	3%	<b>2%</b>	1%	0%	3%	5%	<b>3%</b>	3%	14%	11%	0%	3%	0%
Информация о вознаграждениях раскрывается частично, либо в совокупности без индивидуализации	<b>70%</b>	77%	82%	69%	69%	<b>85%</b>	85%	89%	81%	72%	<b>54%</b>	83%	66%	72%	83%	62%	67%
Информация о вознаграждениях является закрытой	<b>28%</b>	19%	18%	27%	28%	<b>13%</b>	14%	11%	16%	23%	<b>43%</b>	14%	20%	17%	17%	35%	33%

**Таблица 3.9. Раскрытие информации о стратегии развития компании**

Составной частью нефинансовой информации о деятельности компании является информация о стратегии её развития. Акционерам, инвесторам и иным заинтересованным лицам необходима информация о наличии у компании стратегии развития, её ключевых целях и задачах на среднесрочную и долгосрочную перспективу, чтобы оценить адекватность этой стратегии общим рыночным тенденциям, а также оценить перспективы роста компании с учётом этих данных.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
На Интернет-сайте компании раскрывается информация о стратегии её развития	<b>52%</b>	60%	59%	60%	55%	<b>58%</b>	80%	83%	79%	70%	<b>68%</b>	66%	66%	60%	60%	69%	67%

**Таблица 3.10. Раскрытие информации о решениях совета директоров компании**

Передовая практика корпоративного управления заключается в раскрытии всех решений совета директоров, если они не составляют конфиденциальной информации, всем заинтересованным лицам наиболее оперативным, экономичным и равноправным способом. В этой связи размещение информации о принятых советом директоров решениях в от-

дельном разделе Интернет-сайта (помимо обязательного раскрытия указанной информации в соответствии с требованиями законодательства) рассматривается как один из каналов распространения указанной информации, обеспечивающих наиболее равноправный, своевременный и не связанный с чрезмерными расходами доступ к ней.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
На Интернет-сайте компании раскрываются протоколы заседаний совета директоров или выписки из них	13%	11%	12%	19%	18%	18%	16%	17%	27%	23%	19%	17%	14%	11%	14%	17%	20%

**Таблица 3.11. Раскрытие информации о практике корпоративного управления**

Акционеры, инвесторы и иные заинтересованные стороны должны обладать информацией о том, каким образом построена система корпоративного управления компании с целью всесторонней оценки своих инвестиционных рисков, а также того, каким образом учитываются их интересы в деятельности компании. Наиболее удобным способом доведения до них такой информации является Интернет-сайт компании.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
На Интернет-сайте компании раскрывается информация о практике корпоративного управления	54%	48%	43%	44%	47%	71%	70%	65%	63%	68%	41%	43%	34%	31%	17%	28%	43%

**Таблица 3.12. Раскрытие информации о сделках с заинтересованностью**

Акционеры, инвесторы и иные заинтересованные стороны должны обладать возможностью оценить масштаб и объём сделок с заинтересованностью и со связанными сторонами, чтобы получить представление о возможном влиянии на финансовое положение компании и его прибыль или убытки существующих отношений со связанными сторонами и заинтересованными лицами, а также операций и незавершенных расчетов, осуществляемых между компанией и связанными с ним сторонами и заинтересованными лицами.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Компания раскрывает информацию о сделках с заинтересованностью на сумму менее 2% балансовой стоимости активов	65%*	69%	66%	-	-	76%*	80%	80%	-	-	59%*	80%	69%	67%	60%		
Компания раскрывает информацию о сделках с заинтересованностью на сумму 2 и более % балансовой стоимости активов, или в публичных источниках информации отмечается, что подобных сделок за отчетный период не проводилось	29%	23%	26%	-	-	19%	16%	14%	-	-	38%	17%	20%	28%	31%	93%	86%
Компания в публичных документах не раскрывает информацию о сделках с заинтересованностью, заключенных в течение календарного года	6%	8%	8%	-	-	5%	4%	6%	-	-	3%	3%	11%	6%	9%	7%	14%

\* В исследованиях до 2014 года в данном критерии порог составлял 5% от балансовой стоимости активов

**Таблица 3.13. Содержание информации о сделках с заинтересованностью**

Положением о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг от 30.12.2014 № 454-П установлен порядок раскрытия эмитентами информации о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Не раскрывается лицо, заинтересованное в сделке, и основание, по которому оно признано заинтересованным	24%	20%	23%*	-	-	24%	19%	19%*	-	-	32%	25%	28%	23%	22%*	-	-
Не раскрывается срок исполнения обязательств по сделке, размер сделки	30%	23%	24%	18%	10%	21%	17%	17%	16%	11%	32%	25%	20%	15%	30%	7%	19%
Не раскрывается дата совершения, предмет и иные существенные условия сделки	9%	16%	15%	27%	25%	6%	16%	11%	22%	23%	11%	12%	12%	4%	21%	29%	

\*В исследованиях до 2010 года данный показатель не оценивался

**Таблица 3.14. Наличие положения о раскрытии информации**

Принятие компанией внутреннего документа, определяющего принципы и подходы к раскрытию информации о компании, в том числе, описание перечня информации и порядка её предоставления всем заинтересованным лицам, позволяет повысить эффективность информационной политики компании.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании утверждено положение об информационной политике	58%	58%	57%	57%	55%	75%	77%	80%	81%	75%	41%	49%	49%	44%	43%	41%	43%

**Таблица 3.15. Наличие годового отчёта на Интернет-сайте компании и качество его содержания**

Важным каналом коммуникации с акционерами, инвесторами и иными заинтересованными лицами является годовой отчёт компании. Компания должна стремиться к тому, чтобы годовой отчёт подготавливался не только с целью соответствия требованиям законодательства, но и содержал подробную, актуальную и достоверную информацию о результатах и различных аспектах деятельности компании, необходимую для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.



	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Объем соблюдения требований законодательства к содержанию годового отчёта.	<b>75%</b>	79%	76%	60%	56%	<b>77%</b>	82%	81%	67%	64%	<b>76%</b>	83%	78%	80%	78%	53%	54%

**Таблица 3.16. Наличие в годовом отчете сведений об основных результатах оценки (самооценки) работы совета директоров**

Наряду со сведениями, предусмотренными законодательством, в годовой отчет следует включать следующую информацию о об основных результатах оценки (самооценки) работы совета директоров.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
Основные результаты оценки работы совета директоров	<b>11%</b>	<b>16%</b>	<b>8%</b>

**Таблица 3.17. Дополнительная существенная информация, раскрываемая в годовом отчете**

Наряду со сведениями, предусмотренными законодательством, в годовой отчет рекомендуется включать дополнительную информацию об обществе и результатах его деятельности.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
Инвестиционные проекты и стратегические задачи общества	<b>43%</b>	<b>49%</b>	<b>65%</b>
Годовая финансовая отчетность, составленная в соответствии с МСФО, вместе с аудиторским заключением в отношении такой отчетности	<b>31%</b>	<b>43%</b>	<b>38%</b>
Информация о ценных бумагах общества, в том числе о размещении обществом дополнительных акций и движении капитала за год	<b>43%</b>	<b>56%</b>	<b>43%</b>
Достигнутые за год результаты общества в сравнении с запланированными	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>14%</b>
Описание системы управления рисками и внутреннего контроля общества	<b>37%</b>	<b>47%</b>	<b>38%</b>
Процедуры, используемые при избрании внешних аудиторов и обеспечивающие их независимость и объективность	<b>11%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>
Сведения о вознаграждении внешних аудиторов за услуги аудиторского и неаудиторского характера	<b>12%</b>	<b>19%</b>	<b>8%</b>

**Таблица 3.18. Раскрытие пояснения исполнительных органов общества к годовой и промежуточной финансовой отчетности общества**

Обществу рекомендуется дополнительно раскрывать пояснения исполнительных органов общества к годовой и промежуточной финансовой отчетности общества, включая

анализ финансового состояния и результатов его деятельности (MD&A), в том числе анализ показателей рентабельности, финансовой устойчивости, оценку изменений в составе и структуре активов и пассивов, оценку текущей и перспективной ликвидности активов, описание факторов, оказывающих влияние на финансовое состояние общества, и тенденций, которые могут оказать влияние на деятельность общества в дальнейшем.

	В целом по выборке	Компании, имеющие листинг	Госкомпании
	2014	2014	2014
Общество раскрывает пояснения исполнительных органов общества к годовой и промежуточной финансовой отчетности Общества, включая анализ финансового состояния и результатов его деятельности (MD&A)	25%	34%	38%
Общество частично раскрывает пояснения исполнительных органов общества к годовой и промежуточной финансовой отчетности общества	19%	19%	16%
Пояснения исполнительных органов общества к годовой и промежуточной финансовой отчетности общества не раскрывается	56%	47%	46%

**Таблица 3.19. Качество Интернет-сайта компании**

Одним из наиболее доступных и удобных в использовании источников информации о компании в настоящее время является её Интернет-сайт. Поэтому качество его содержания становится важным фактором, характеризующим уровень информационной прозрачности компании.

В соответствии с требованиями законодательства и рекомендациями передовой практики корпоративного управления на Интернет-сайте компании должна раскрываться следующая информация о ней: устав и внутренние документы, регулирующие работу органов управления и контроля, состав совета директоров и исполнительных органов, структура акционерного капитала, сведения о практике корпоративного управления и стратегии развития компании, решения совета директоров и общего собрания акционеров, а также годовые отчёты.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Доля информации, раскрываемая компаниями в среднем от полного объема, предусмотренного указанным выше перечнем	73%	70%	70%	70%	69%	80%	80%	80%	80%	79%	69%	71%	69%	66%	66%	67%	66%

**Таблица 3.20. Равнодоступность информации для российских и зарубежных инвесторов**

В соответствии с рекомендациями передовой практики корпоративного управления компании должны следовать принципу равнодоступности при раскрытии информации о своей деятельности. В этой связи компания должна обеспечивать перевод размещаемой ею существенной информации на основные используемые заинтересованными сторонами языки. В отношении российских компаний этот принцип, в частности, заключается в необходимости перевода на английский язык существенной информации, размещаемой на русском языке и, наоборот, в необходимости перевода на русский язык существенной информации, размещаемой на английском языке.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Компания следует принципу зеркального отображения информации на русскоязычной и англоязычной версиях своего Интернет-сайта	<b>38%</b>	48%	49%	47%	46%	<b>53%</b>	69%	68%	70%	60%	<b>35%</b>	40%	37%	33%	43%	38%	48%

## Корпоративная социальная ответственность

**Таблица 4.1. Проекты КСО для сотрудников компании и членов их семей**

Реализация компанией проектов корпоративной социальной ответственности для сотрудников и членов их семей позволяет обеспечить лояльное отношение персонала, снижает текучесть кадров, издержки на привлечение и обучение нового персонала, потери рабочего времени в связи с простоями по болезни (в том числе, по болезни детей), улучшает общую эмоциональную атмосферу в организации, что оказывает положительное влияние на производительность труда.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Такие проекты реализованы или находятся в стадии реализации	<b>74%</b>	73%	77%	77%	77%	<b>81%</b>	82%	85%	85%	82%	<b>73%</b>	71%	71%	58%	71%	69%	62%

**Таблица 4.2. Проекты КСО для населения по месту деятельности компании**

Проекты корпоративной социальной ответственности для населения по месту деятельности компании позволяют обеспечить лояльное отношение к ней со стороны местных сообществ.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Такие проекты реализованы или находятся в стадии реализации	<b>71%</b>	66%	65%	67%	75%	<b>76%</b>	76%	75%	78%	86%	<b>65%</b>	57%	54%	47%	49%	48%	62%

**Таблица 4.3. Наличие документа, устанавливающего принципы КСО компании**

Эффективность корпоративной социальной ответственности в немалой степени зависит от закрепления соответствующей политики компании во внутреннем документе, в котором определяются цели и задачи социальной политики этой компании, основные направления её реализации, органы управления и должностные лица, ответственные за реализацию, а также, возможно, инструменты оценки её эффективности.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании утверждён подобный документ о корпоративной социальной ответственности	<b>35%</b>	37%	35%*	27%	23%	<b>44%</b>	39%	44%*	34%	23%	<b>41%</b>	37%	31%	19%	20%*	24%	29%
Наличие политики КСО в отношении персонала	<b>38%</b>	39%	39%			<b>47%</b>	39%	44%			<b>46%</b>	46%	40%	25%	23%		
Наличие политики КСО в отношении клиентов и контрагентов	<b>21%</b>	20%	18%			<b>24%</b>	41%	49%			<b>30%</b>	20%	17%	11%	9%		
Наличие политики КСО в отношении местных сообществ	<b>16%</b>	17%	15%			<b>19%</b>	23%	23%			<b>22%</b>	20%	14%	6%	3%		

Наличие политики КСО в отношении благотворительной и спонсорской деятельности	<b>21%</b>	18%	17%		<b>24%</b>	19%	17%		<b>22%</b>	26%	14%	6%	6%	
Наличие экологической политики	<b>37%</b>	37%	35%		<b>44%</b>	20%	20%		<b>32%</b>	34%	26%	19%	20%	

\* В течение 2004-2009 гг. оценивалось наличие/отсутствие у компании сводного внутреннего документа о корпоративной социальной ответственности. С 2010 г. оценивается наличие/отсутствие у компании отдельного документа по каждому из направлений корпоративной социальной ответственности. Для целей сопоставления результатов 2010-2011 гг. с результатами предыдущих лет в пункте «В компании утверждён подобный документ о корпоративной социальной ответственности» за 2010-2011 гг. учтены компании, имевшие отдельные документы по двум и более направлениям корпоративной социальной ответственности.

**Таблица 4.5. Наличие в компании свода правил корпоративной этики**

Кодекс деловой этики призван служить основой этического поведения сотрудников и руководства компании, фактором её устойчивого развития и благоприятного имиджа.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
В компании утверждён подобный документ о правилах корпоративной этики	<b>43%</b>	33%	31%	27%	25%	<b>54%</b>	39%	41%	39%	34%	<b>43%</b>	49%	34%	19%	20%	21%	24%

**Таблица 4.6. Наличие социальной отчётности**

Важным элементом поддержания репутации компании и информирования заинтересованных сторон о политике компании в области корпоративной социальной ответственности является подготовка компанией социальной отчетности.

	В целом по выборке					Компании, имеющие листинг					Госкомпании						
	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2011	2010	2009	2008	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Компания осуществляет подготовку социальной отчётности	<b>26%</b>	20%	20%	16%	16%	<b>32%</b>	26%	25%	24%	27%	<b>35%</b>	31%	26%	19%	20%	17%	24%

## Приложение 2: Перечень критериев, включенных в исследование по предложению Банка России

№	Основные принципы/критерии/положения	Рекомендация ККУ
1	В соответствии с уставом или внутренними документами в повестке дня общего собрания общества, на котором избираются члены органов управления общества, указывается, кем были выдвинуты кандидаты.	8
2	В соответствии с уставом или внутренними документами в числе материалов к общему собранию акционеров акционерам предоставляется информация о позиции совета директоров относительно повестки дня общего собрания, и особые мнения членов совета директоров по каждому вопросу повестки дня.	10.2
3	При принятии на общем собрании акционеров решения об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, акционерам предоставляется перечень лиц, признаваемых заинтересованными в сделке, с указанием оснований, по которым такие лица признаются заинтересованными.	10.6
4	В соответствии с уставом или внутренними документами общества при избрании на общем собрании акционеров членов органов управления общества, акционерам предоставляется информация, достаточная для формирования представления о личных и профессиональных качествах кандидатов на должности членов совета директоров и других органов общества, включая сведения об их опыте и биографии, а также об их соответствии требованиям, предъявляемым к членам органов общества, если такие требования установлены законодательством, а в случае рассмотрения вопроса о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющей организации или управляющему – соответствующая информация о такой управляющей организации (включая сведения о ее связанности с лицами, контролирующими общество) или управляющем.	10.7
5	Общество с большим числом акционеров использует телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа к общему собранию акционеров.	29
6	Положение о дивидендной политике общества раскрыто на сайте общества в сети Интернет.	33
7	Общество разместило привилегированные акции с такой же номинальной стоимостью, что и номинальная стоимость обыкновенных акций общества.	47
8	В обществах, имеющих значительное число подконтрольных организаций, определены полномочия совета директоров контролирующего общества в отношении выдвижения кандидатур для образования исполнительных органов и кандидатов в состав советов директоров подконтрольных организаций.	58
9	В годовом отчете общества раскрыты основные результаты оценки работы совета директоров и исполнительных органов.	88

10	Совет директоров (комитет по номинациям), в том числе с учетом представленной кандидатом информации, проводит оценку независимости кандидатов в члены совета директоров и дает заключение о независимости кандидата, а также осуществляет регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости и обеспечивает незамедлительное раскрытие информации о выявлении обстоятельств, в силу которых директор перестал быть независимым.	108
11	Председателем совета директоров избирается независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определяется старший независимый директор, который одновременно является советником председателя совета директоров.	117
12	Член совета директоров не участвует в принятии решения в случае наличия конфликта интересов. Он воздерживался от голосования по вопросам, в отношении которых у него имелся конфликт интересов.	134
13	В протоколе заседания совета директоров указывается информация о том, как голосовал каждый член совета директоров по вопросам повестки заседания.	155
14	В уставе общества предусмотрен ряд вопросов, решение по которым принимается квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров (в случае если такой вопрос относится к компетенции совета директоров).	169, 170
15	Председателем комитета по вознаграждениям не является председатель совета директоров общества.	179.2
16	К компетенции совета директоров отнесены вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>– утверждения кандидатуры на должность корпоративного секретаря и прекращению его полномочий;</li> <li>– утверждения положения о корпоративном секретаре;</li> <li>– оценки работы корпоративного секретаря и утверждения отчетов о его работе;</li> <li>– утверждения положения о корпоративном секретаре;</li> <li>– выплаты корпоративному секретарю дополнительного вознаграждения.</li> </ul>	216
17	Общество раскрывает информацию о составе комитетов совета директоров с указанием председателя и независимых директоров в составе комитетов.	277.5
18	Общество раскрывает пояснения исполнительных органов общества к годовой и промежуточной финансовой отчетности общества, включая анализ финансового состояния и результатов его деятельности (MD&A), в том числе анализ показателей рентабельности, финансовой устойчивости, оценку изменений в составе и структуре активов и пассивов, оценку текущей и перспективной ликвидности активов, описание факторов, оказывающих влияние на финансовое состояние общества, и тенденций, которые могут оказать влияние на деятельность общества в дальнейшем.	289.2

19	<p>В годовой отчет включаются сведения об основных результатах оценки (самооценки) работы совета директоров, а в случае привлечения независимого внешнего консультанта для оценки деятельности совета директоров - сведения о таком консультанте, о том, существовали ли у консультанта какие-либо связи с компанией, и о результатах проведенной им оценки, а также о позитивных изменениях в деятельности совета директоров, осуществленных по результатам предыдущей оценки.</p>	294.4
20	<p>Подразделение внутреннего аудита функционально подчинено совету директоров, что означает: совет директоров (комитет по аудиту):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– утвердил политику в области внутреннего аудита (положение о внутреннем аудите), определяющую цели, задачи и функции внутреннего аудита;</li> <li>– утвердил план деятельности внутреннего аудита и бюджет подразделения внутреннего аудита;</li> <li>– получает информацию о ходе выполнения плана деятельности и об осуществлении внутреннего аудита;</li> <li>– утвердил (предварительно рассмотрел комитет по аудиту) решения о назначении, освобождении от должности, а также определил вознаграждение руководителя подразделения внутреннего аудита;</li> <li>– рассматривает существенные ограничения полномочий подразделения внутреннего аудита или иные ограничения, способные негативно повлиять на осуществление внутреннего аудита.</li> </ul>	267
21	<p>Установлен контроль совета директоров за существенными сделками подконтрольных обществу юридических лиц, перечень таких определён уставом или внутренним документом общества.</p>	311