



РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

# Практика корпоративного управления и инвестиционная практика компаний стран БРИКС

Комитет по корпоративному управлению и инвестициям  
Ассоциации менеджеров

25 октября 2024

# Исследование 2024



# Сравнительный анализ



## Выборка

46 компаний с наибольшей капитализацией из 8 стран



## Источники информации

Годовые отчеты, отчеты об УР, корпоративные документы



## Цель

Анализ реальной практики КУ крупнейших компаний региона



## Период

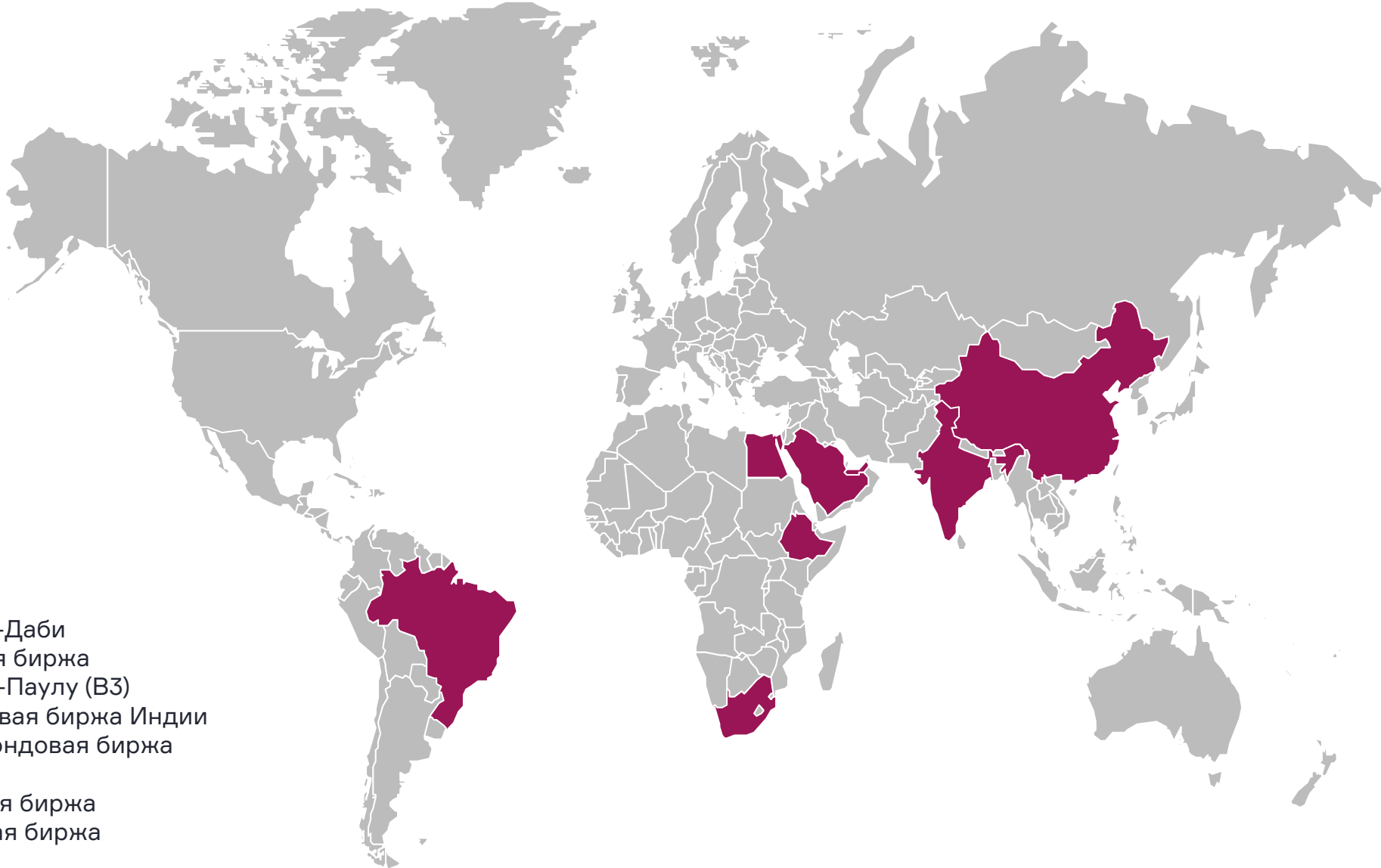
2023-2024 год



Исследование практики корпоративного управления АТР и БВ по итогам 2022 г.

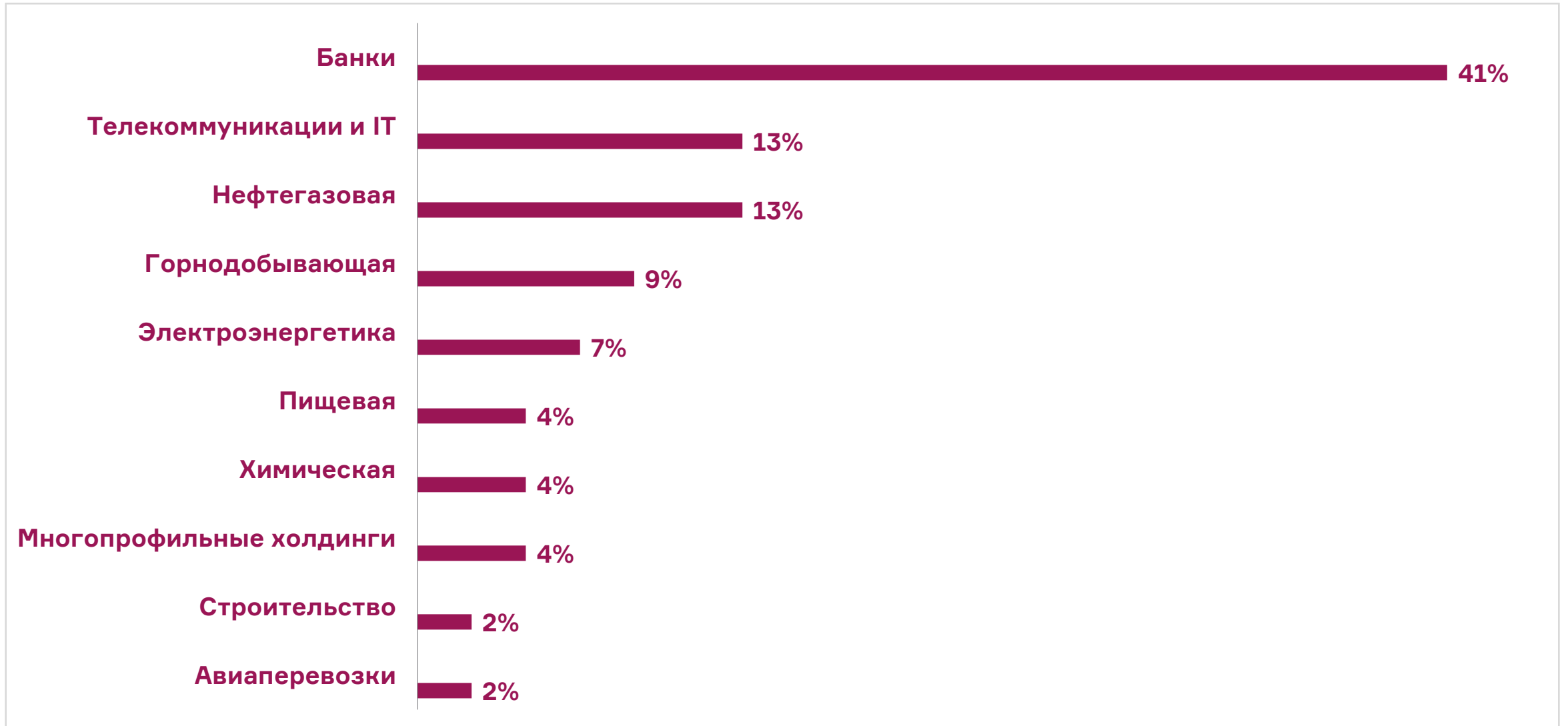
# Страны БРИКС

---

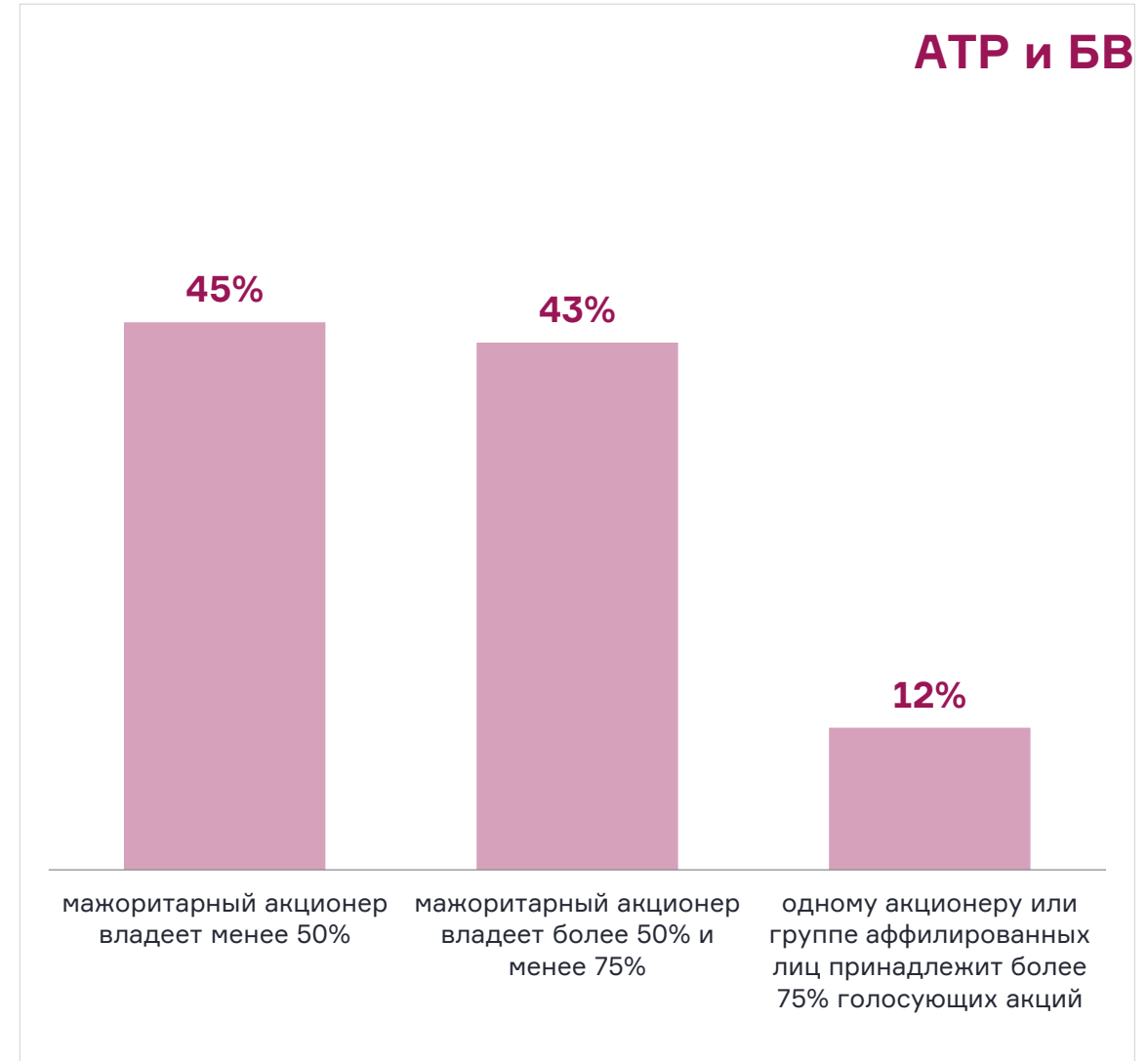
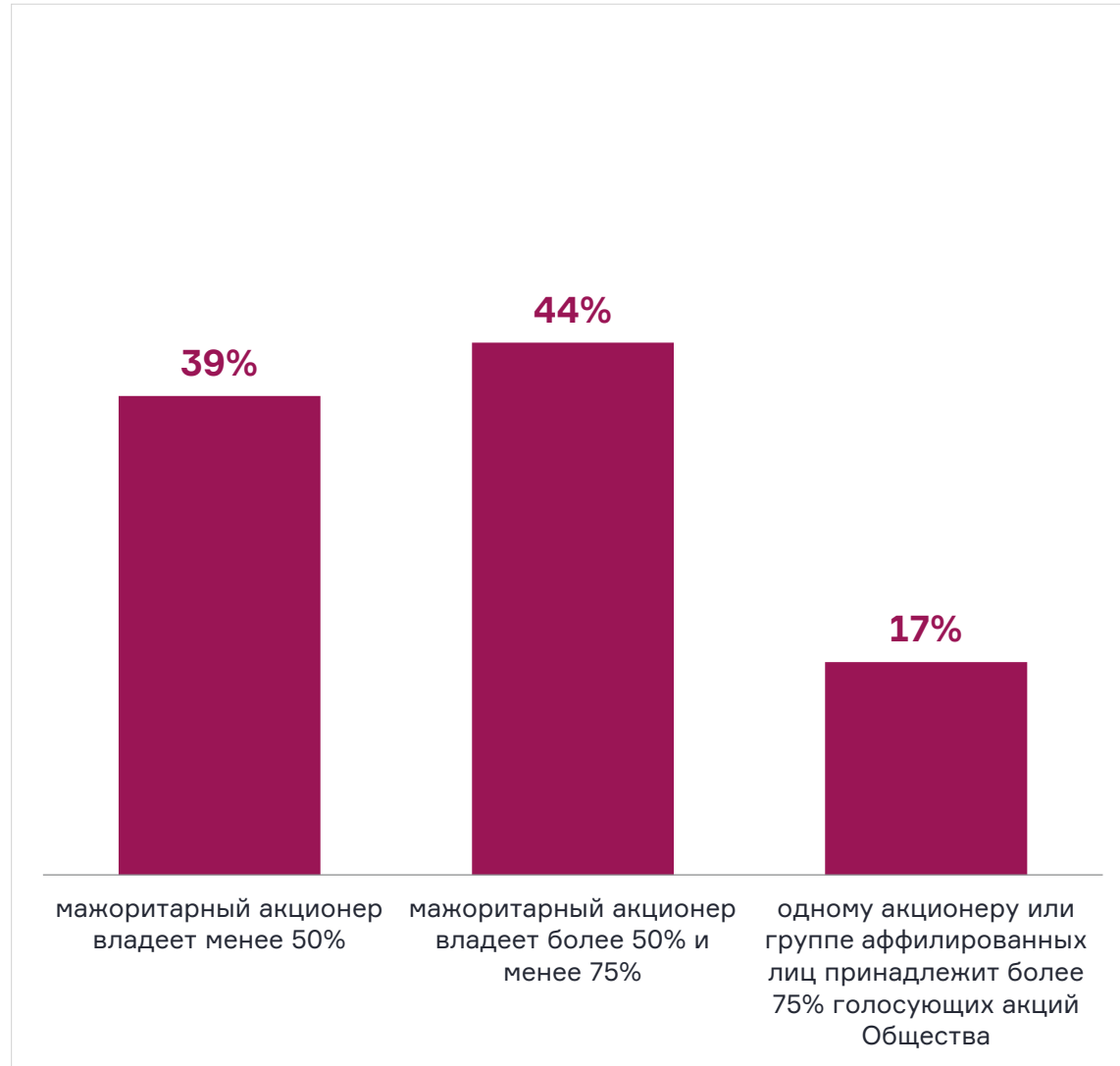


Фондовая биржа Абу-Даби  
Саудовская фондовая биржа  
Фондовая биржа Сан-Паулу (B3)  
Национальная фондовая биржа Индии  
Йоханнесбургская фондовая биржа  
Египетская биржа  
Шанхайская фондовая биржа  
Гонконгская фондовая биржа  
Эфиопия

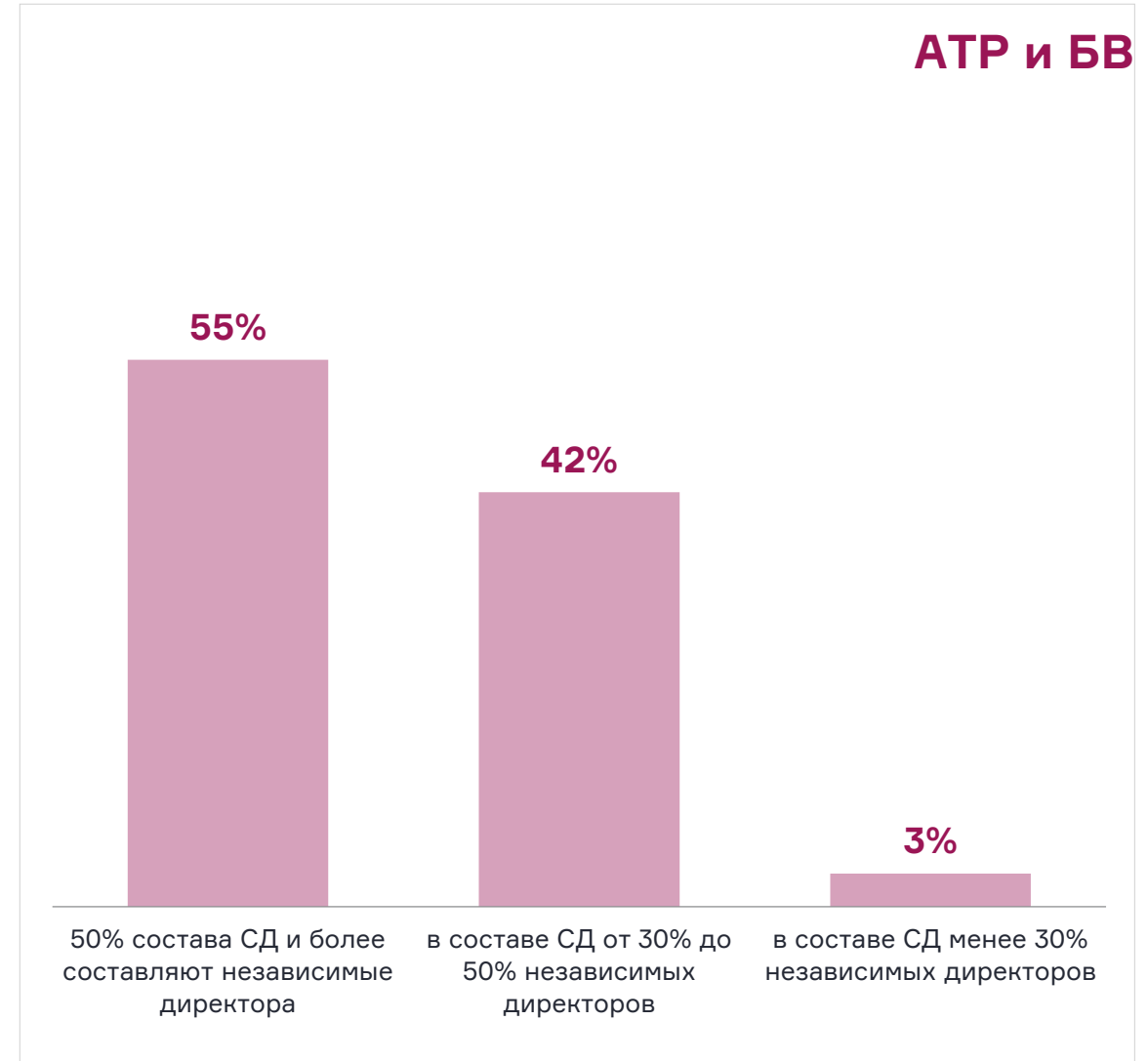
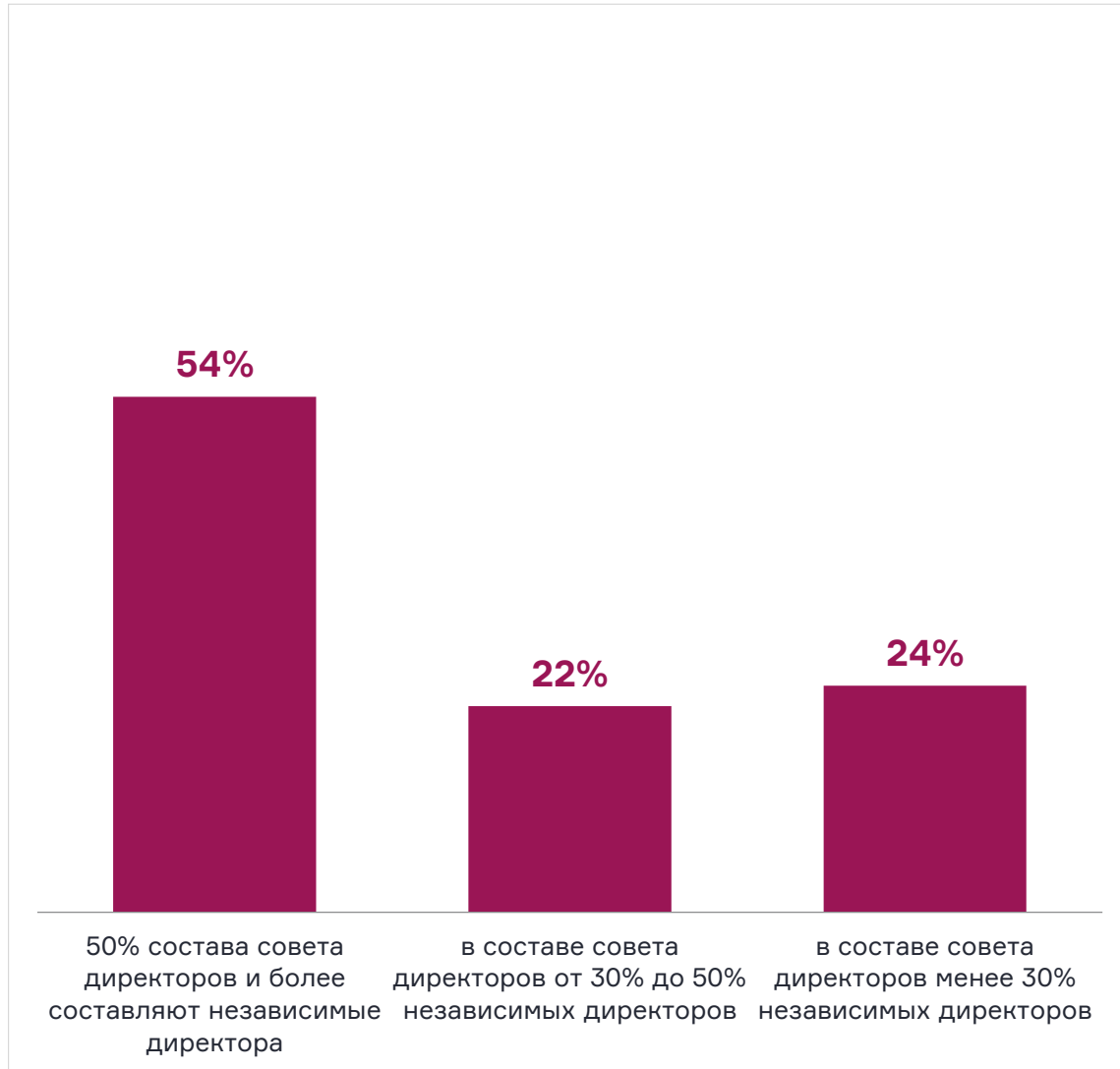
# Отраслевая структура



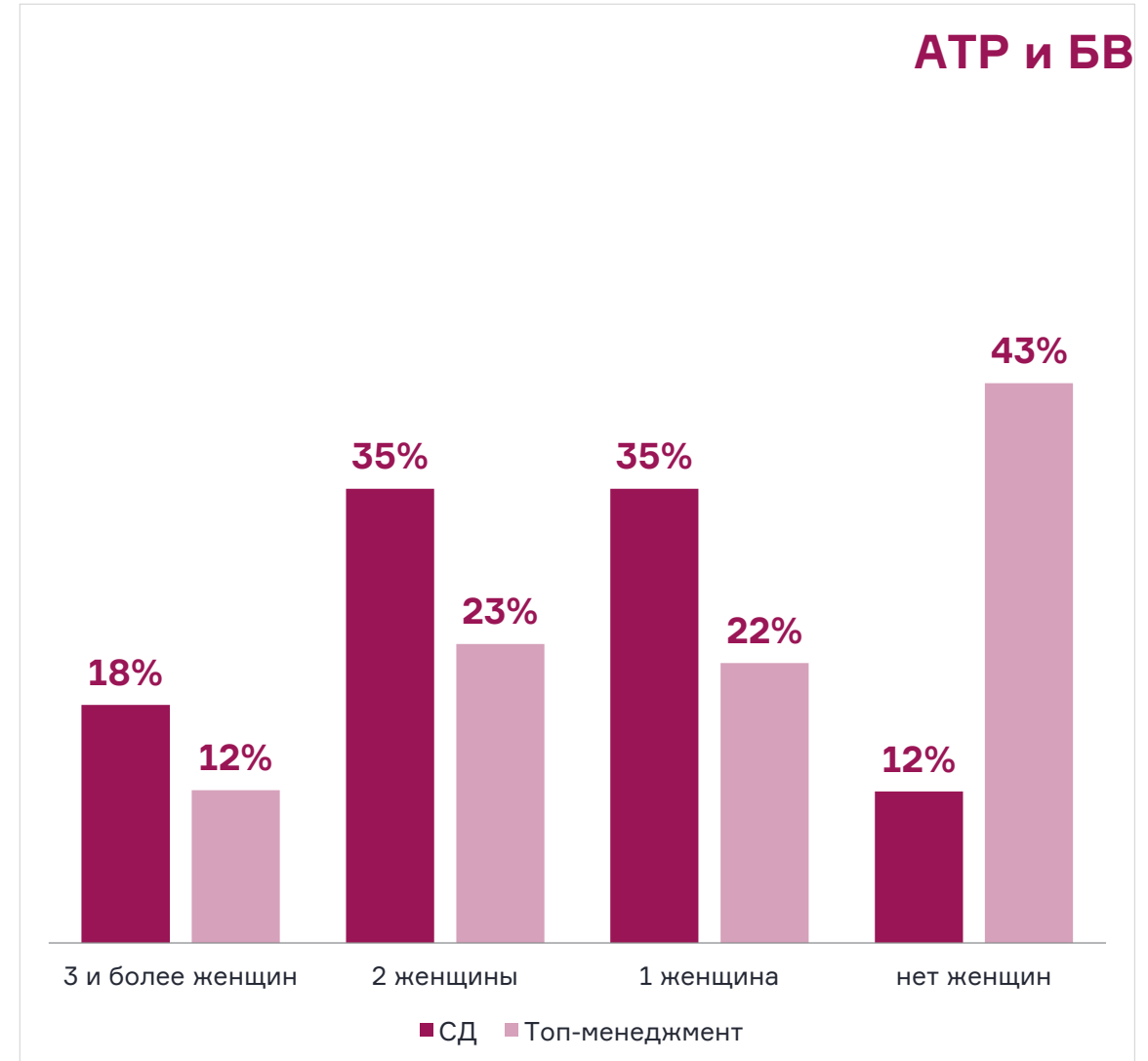
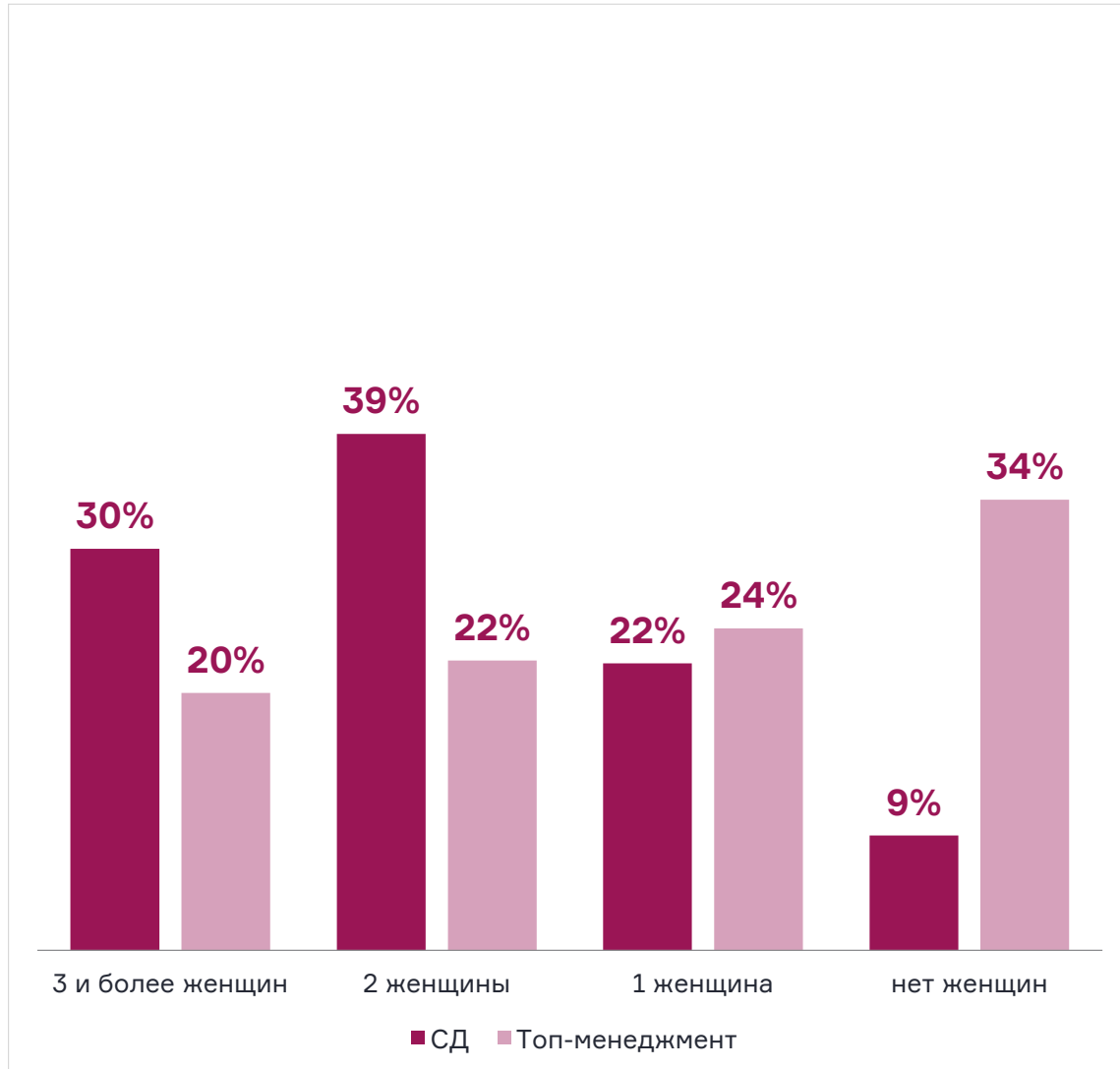
# Концентрация прав собственности в компании



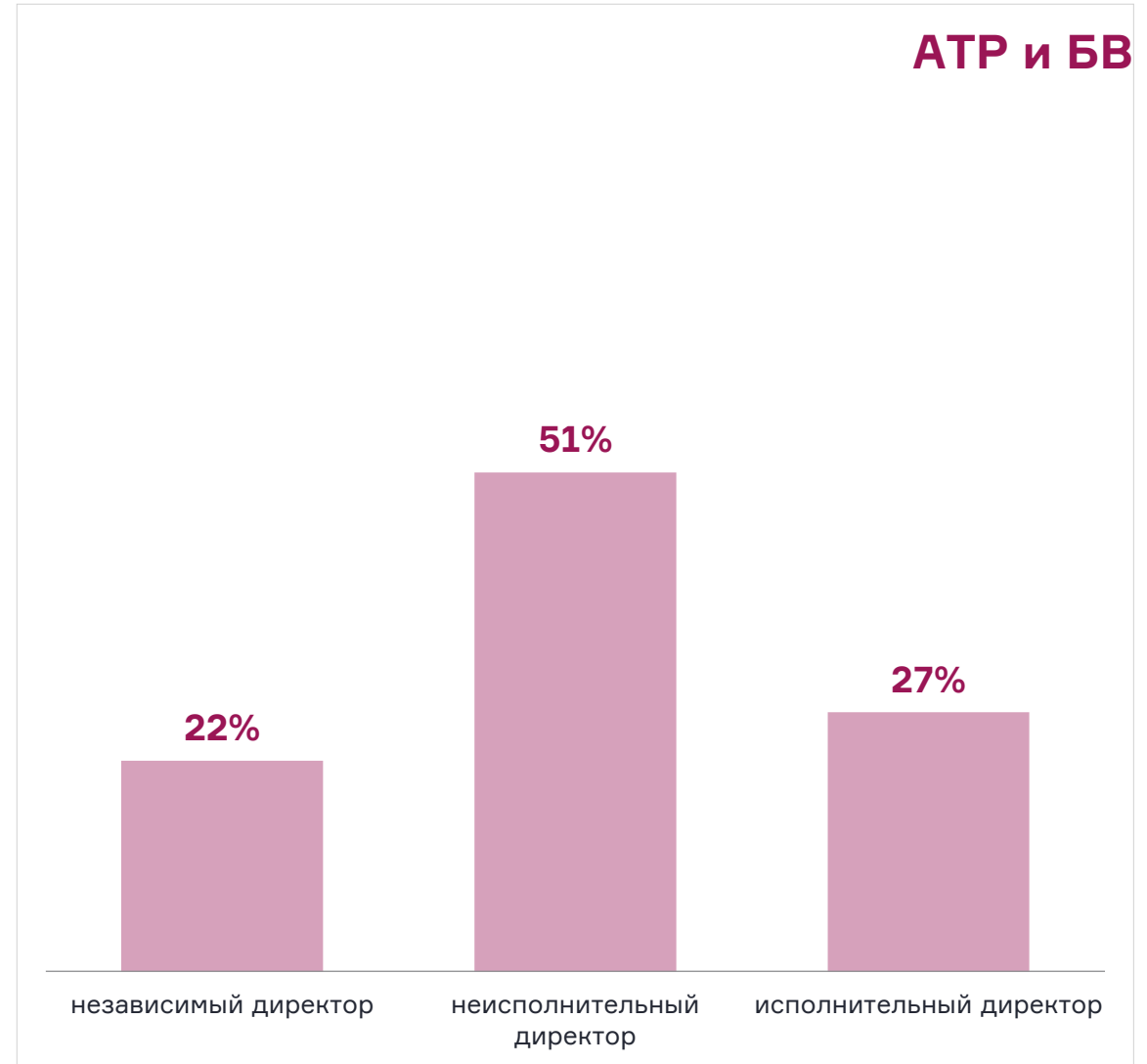
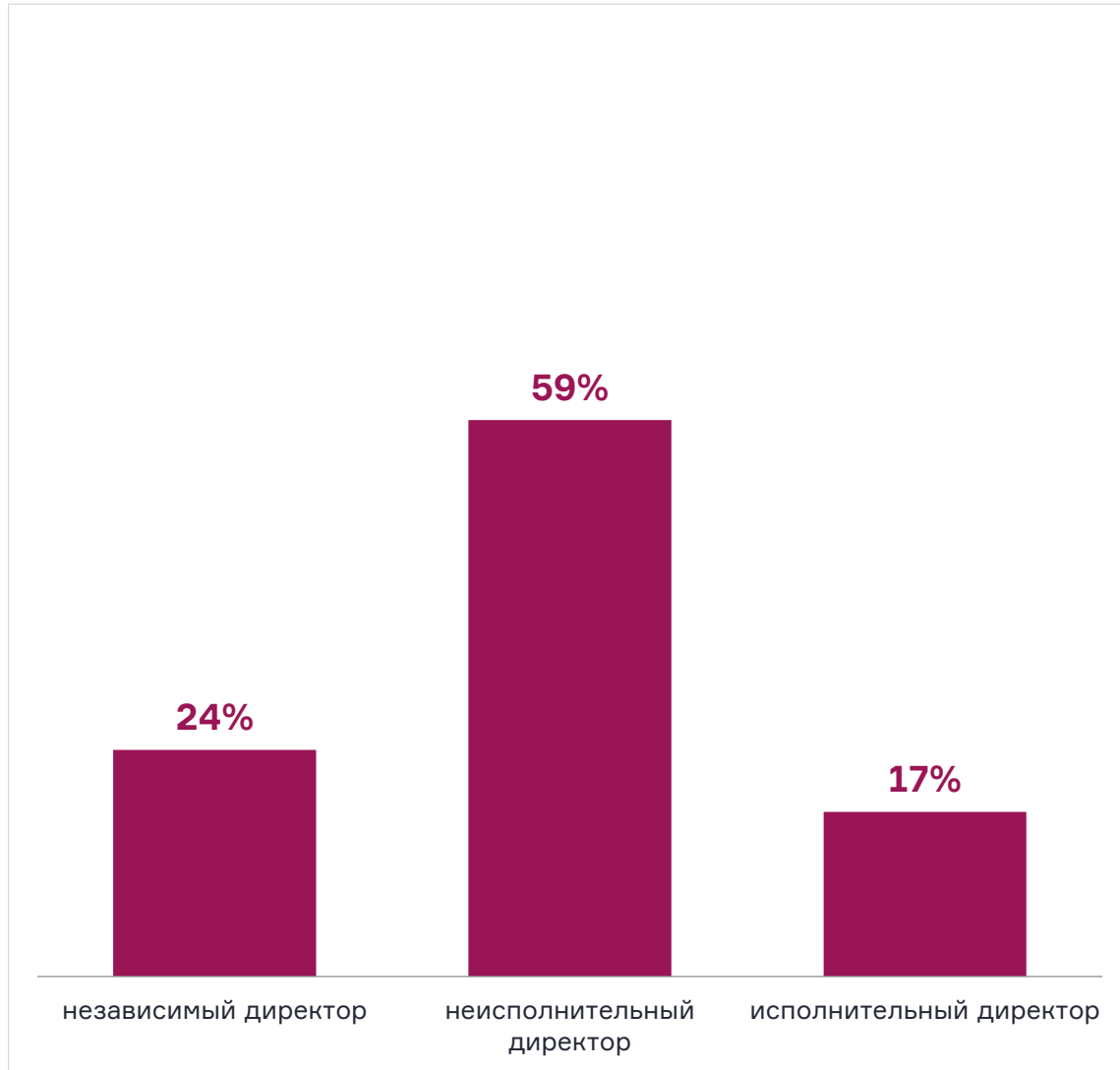
# Состав совета директоров



# Гендерное разнообразие в составе СД / Топ-менеджмента



# Статус председателя совета директоров





# Страновые особенности формирования и работы СД

## ОАЭ

- Минимум 1/3 независимых директоров
- Большинство д.б. арабами, 20% женщин
- Если государство владеет 5% и более, оно назначает в СД своих представителей пропорционально пакету. Остальных членов СД избирают другие акционеры
- При наличии вакансии СД сам назначает нового члена СД, представив его кандидатуру на одобрение на ближайшем ОСА
- СД избирается на 3 года, возможно переизбрание
- Срок для НД: 9 лет/12 лет (для банков)
- Члены СД могут выдавать доверенность на голосование другим членам СД, письменное мнение не допускается
- Запрет на совмещение позиций ПСД и СЕО/управляющего директора

## Саудовская Аравия

- Не менее 2-х или 1/3 (большее значение) независимых директоров
- Обязательно избирается зам. ПСД, СЕО, как правило, входит в СД без процедуры избрания
- ЧСД не может входит в СД более 5-ти листинговых компаний
- ЧСД банка не может входить в СД другого банка
- При наличии вакансии СД сам назначает нового члена СД, представив его кандидатуру на одобрение на ближайшем ОСА
- СД избирается максимум на 4 года (срок закрепляется в уставе, чаще 3 года), возможно переизбрание
- Срок для НД: 9 лет (подряд или с перерывом) / 12 лет (для банков)

# Страновые особенности формирования и работы СД

## Бразилия

- Не менее 2-х или 20% (большее значение) независимых директоров
- Не более 1/3 исполнительных директоров
- ПСД избирается либо ОСА, либо СД. CEO, как правило, обязательно входит в СД, запрещено совмещение с позицией ПСД
- Миноры и владельцы префов имеют право отдельно избирать ЧСД
- Работникам предоставляется право отдельно избирать в СД своего представителя
- Уставом может быть предусмотрена ротация ЧСД (за исключением избранных минорами и работниками)
- СД избирается максимум на 2 года, возможно переизбрание (с ограничениями)
- Могут избираться альтернативные члены СД («скамейка запасных»)

## Индия

- Не менее 1/3 независимых директоров, а если ПСД исполнительный или собственник – не менее 50%
- В ряде компаний есть старший НД
- В СД должна входить минимум 1 женщина
- СД может сам назначать «альтернативного» и «дополнительного» директора
- 2/3 состава СД обычно подлежит ротации
- Срок избрания: 3 года или 5 лет
- Срок для НД: 8 или 10 лет

# Страновые особенности формирования и работы СД

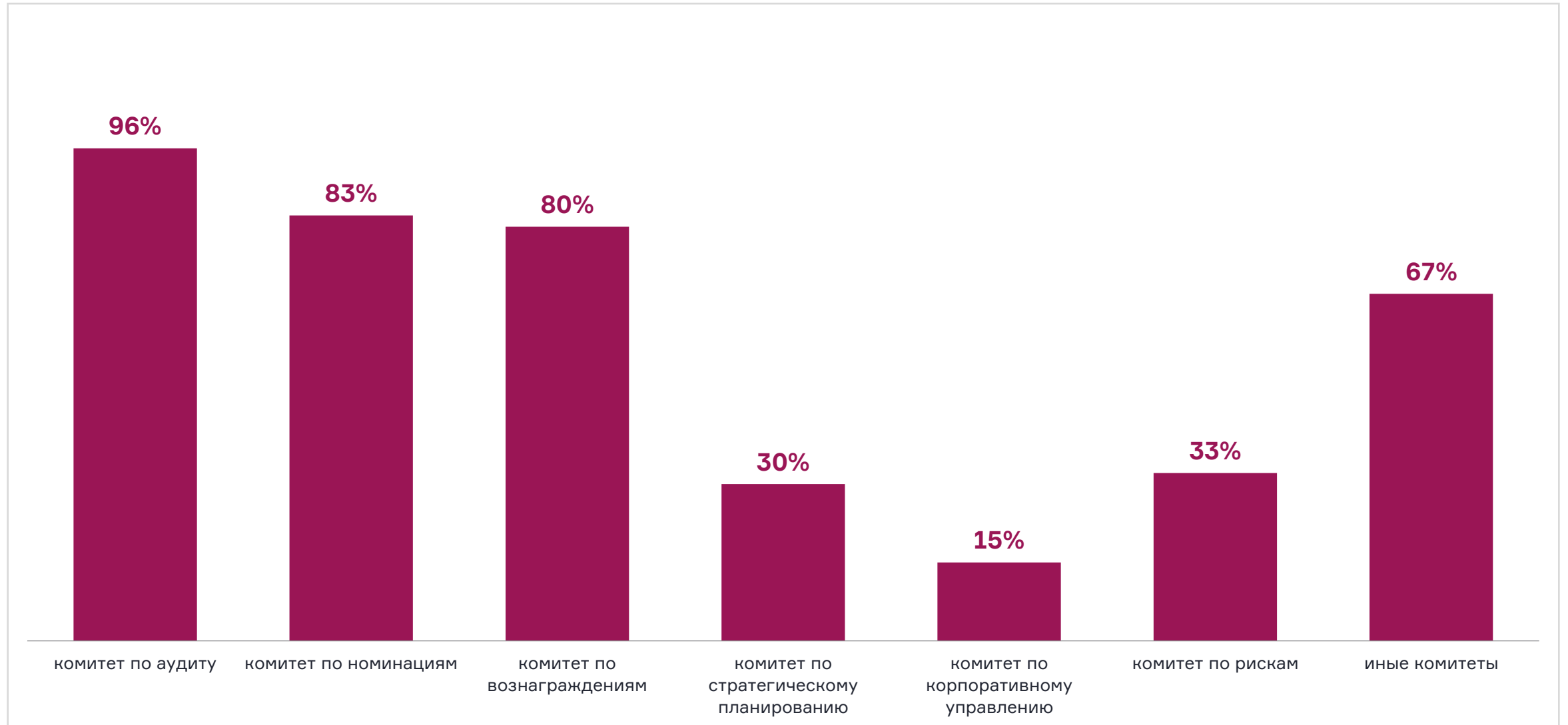
## ЮАР

- Не менее 1/4 независимых директоров
- Ключевая роль по отбору кандидатов в СД за Комитетом по номинациям
- Действует принцип расового и гендерного разнообразия
- СД назначает директоров, ближайшее ОСА утверждает решение СД
- ПСД – НД либо избирается старший НД
- Предусмотрена ежегодная ротация 1/3 состава СД
- Срок избрания: 3 года

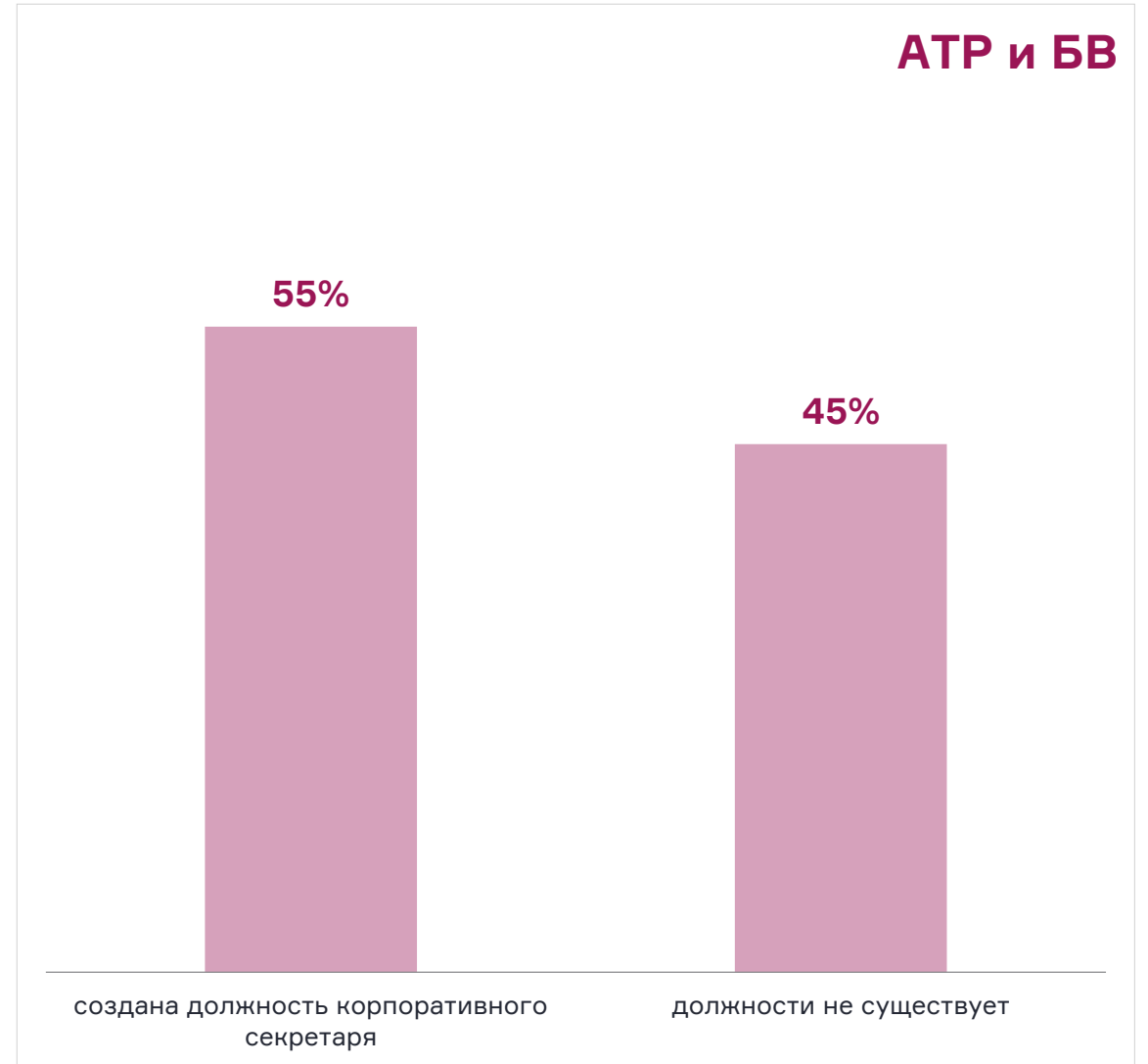
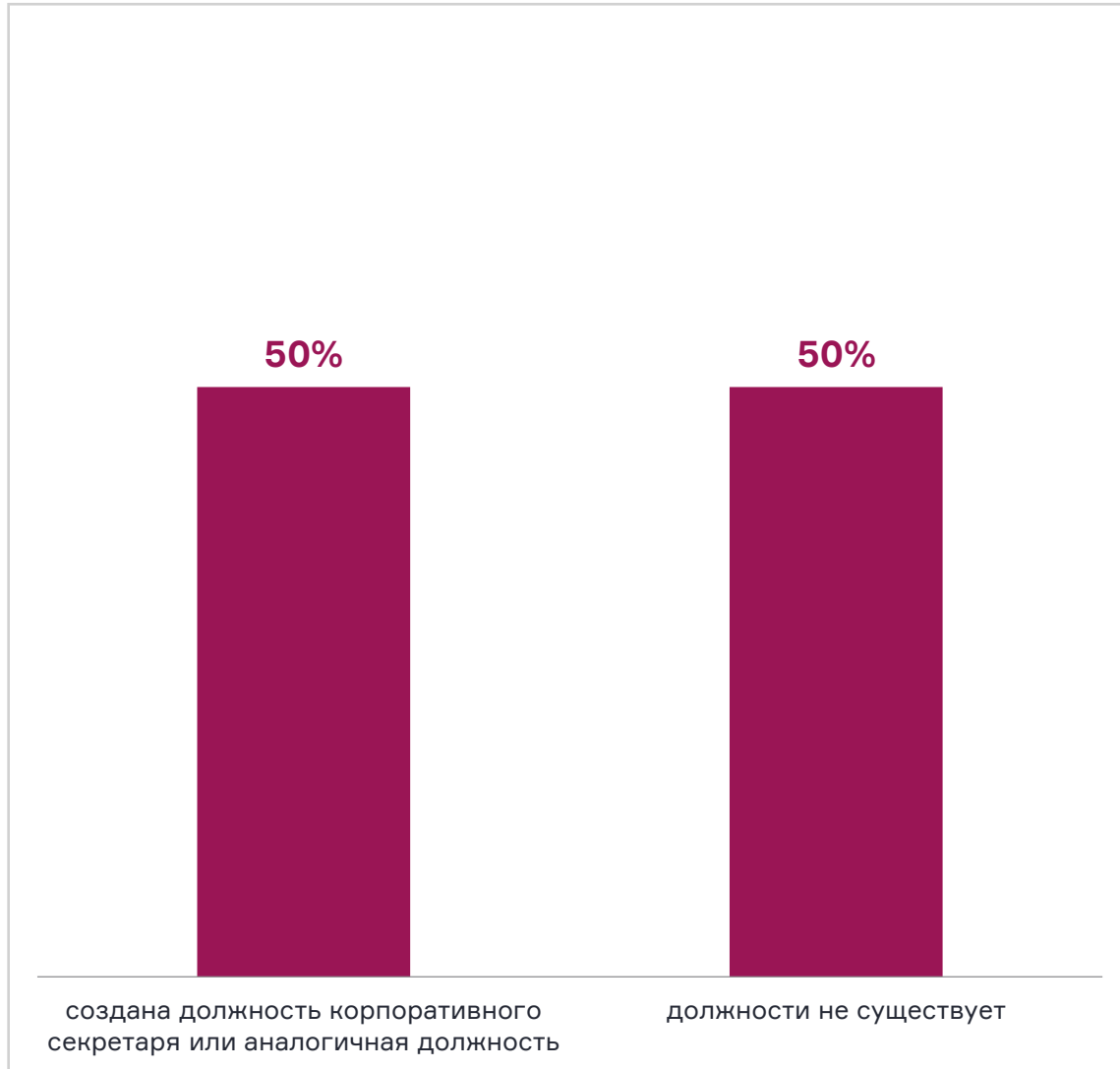
## Китай

- Не менее 1/3 независимых директоров
- Ключевая роль по отбору кандидатов в СД за Комитетом по номинациям
- Срок избрания: как правило 3 года
- Срок для НД: как правило 6 лет, биржа позволяет до 9 лет

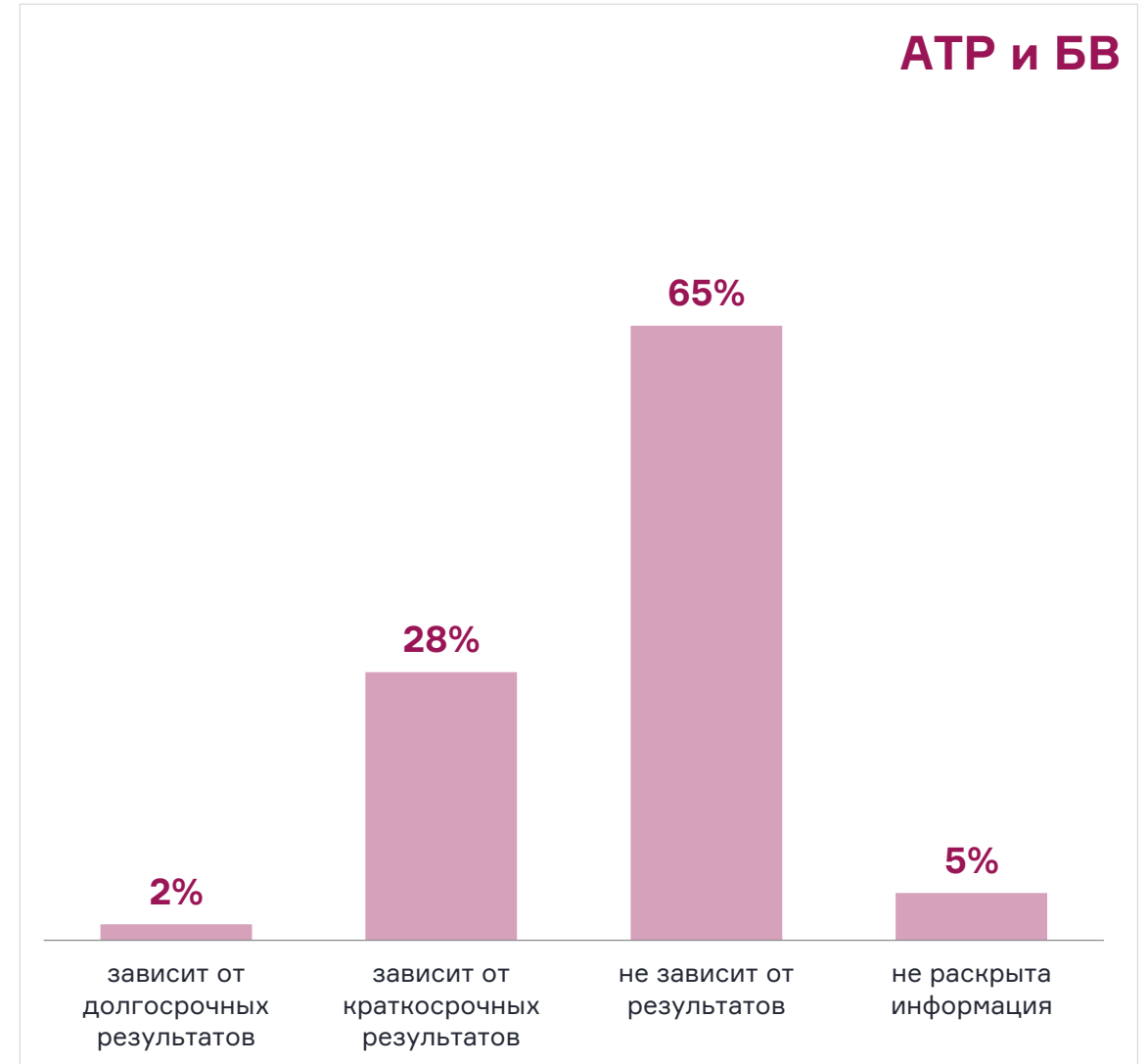
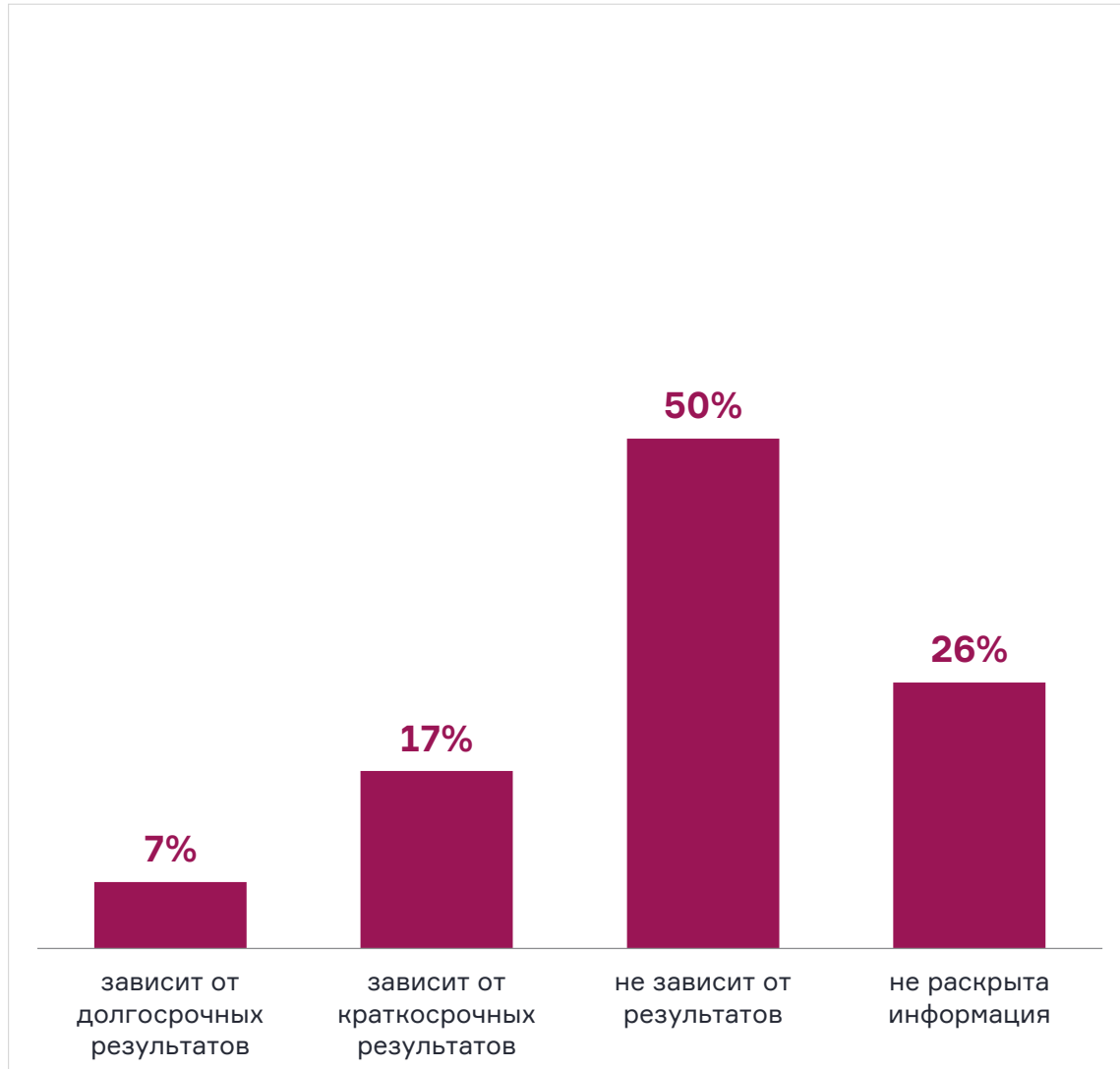
# Наличие комитетов при совете директоров



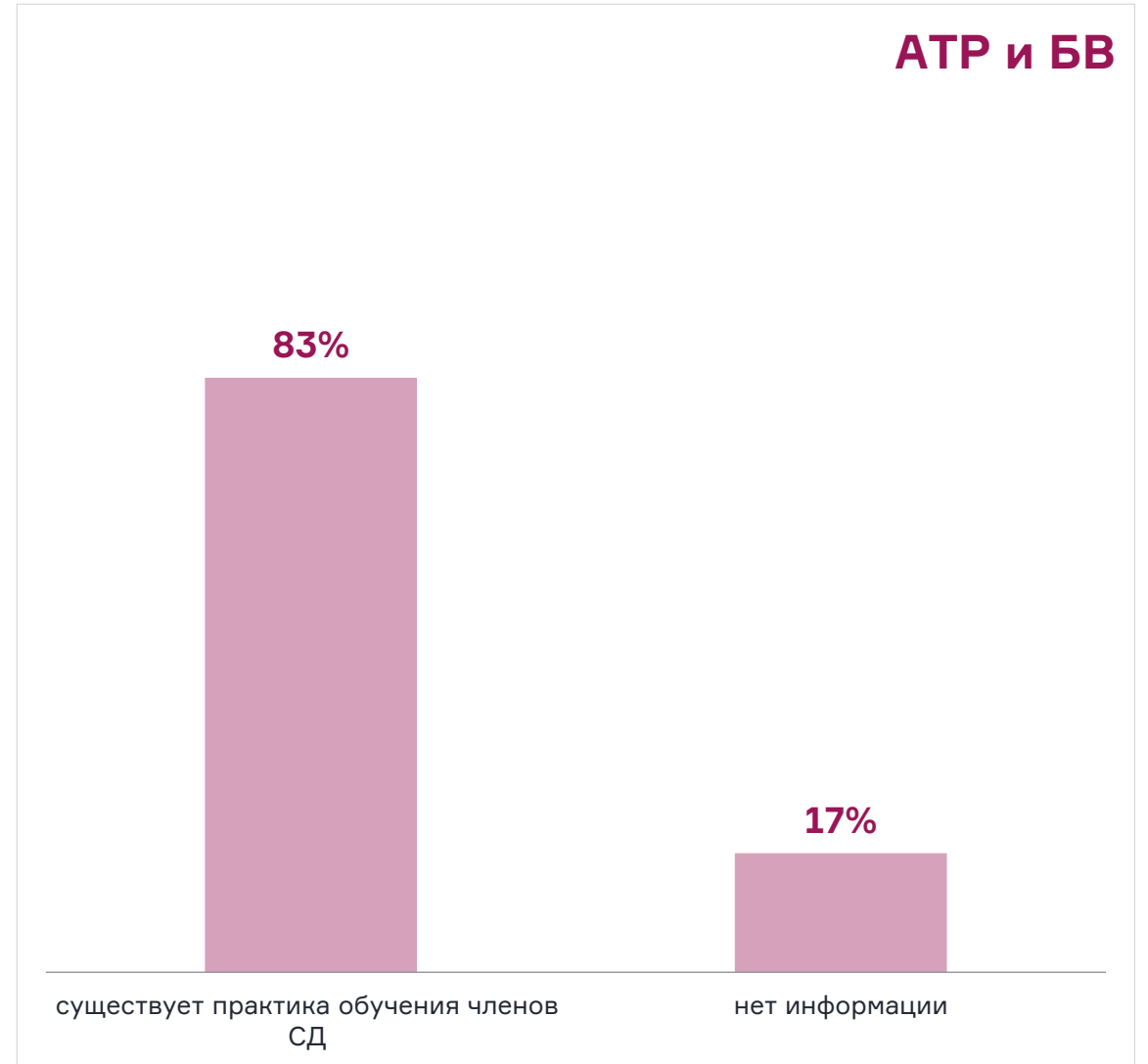
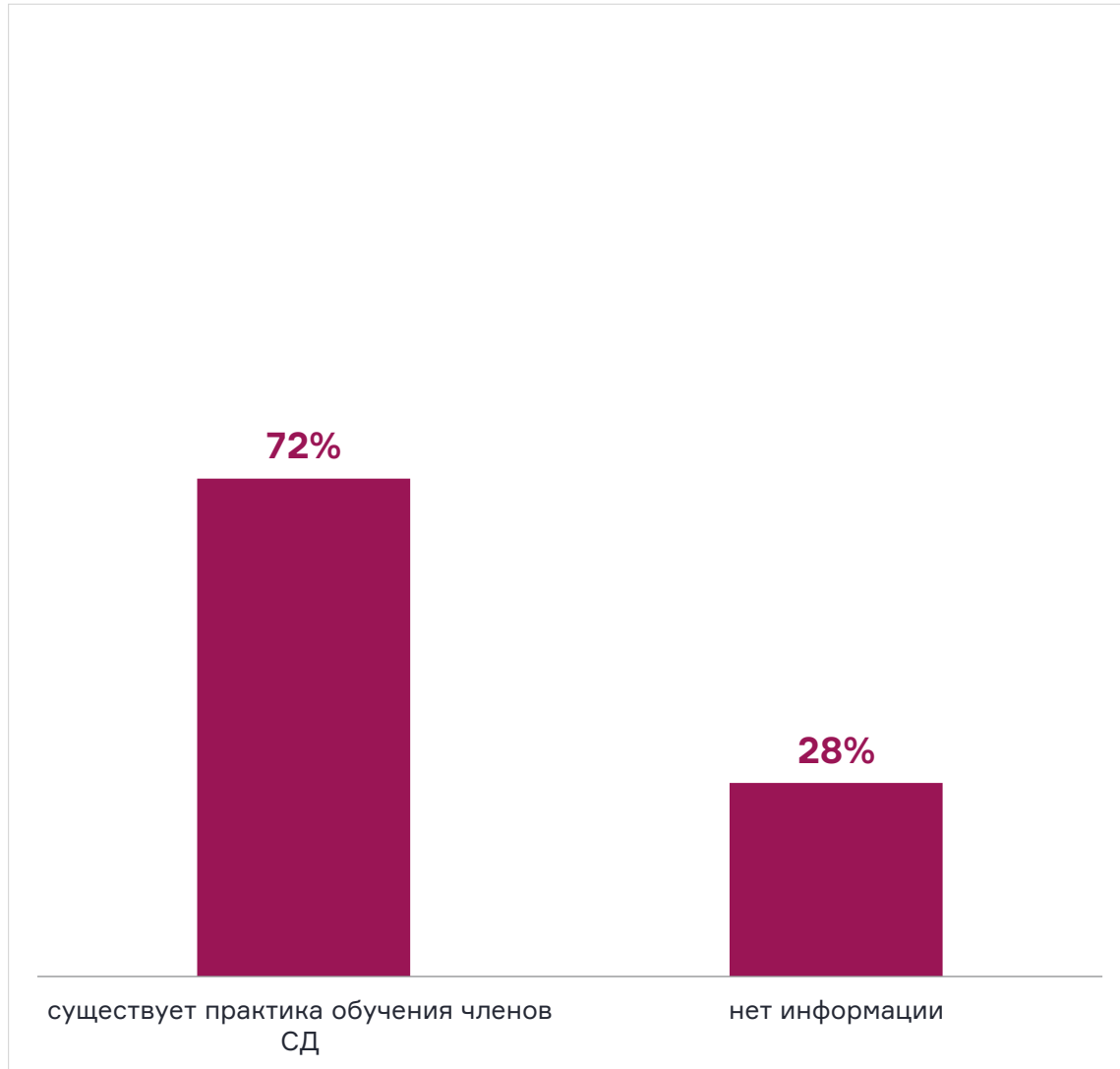
# Наличие корпоративного секретаря



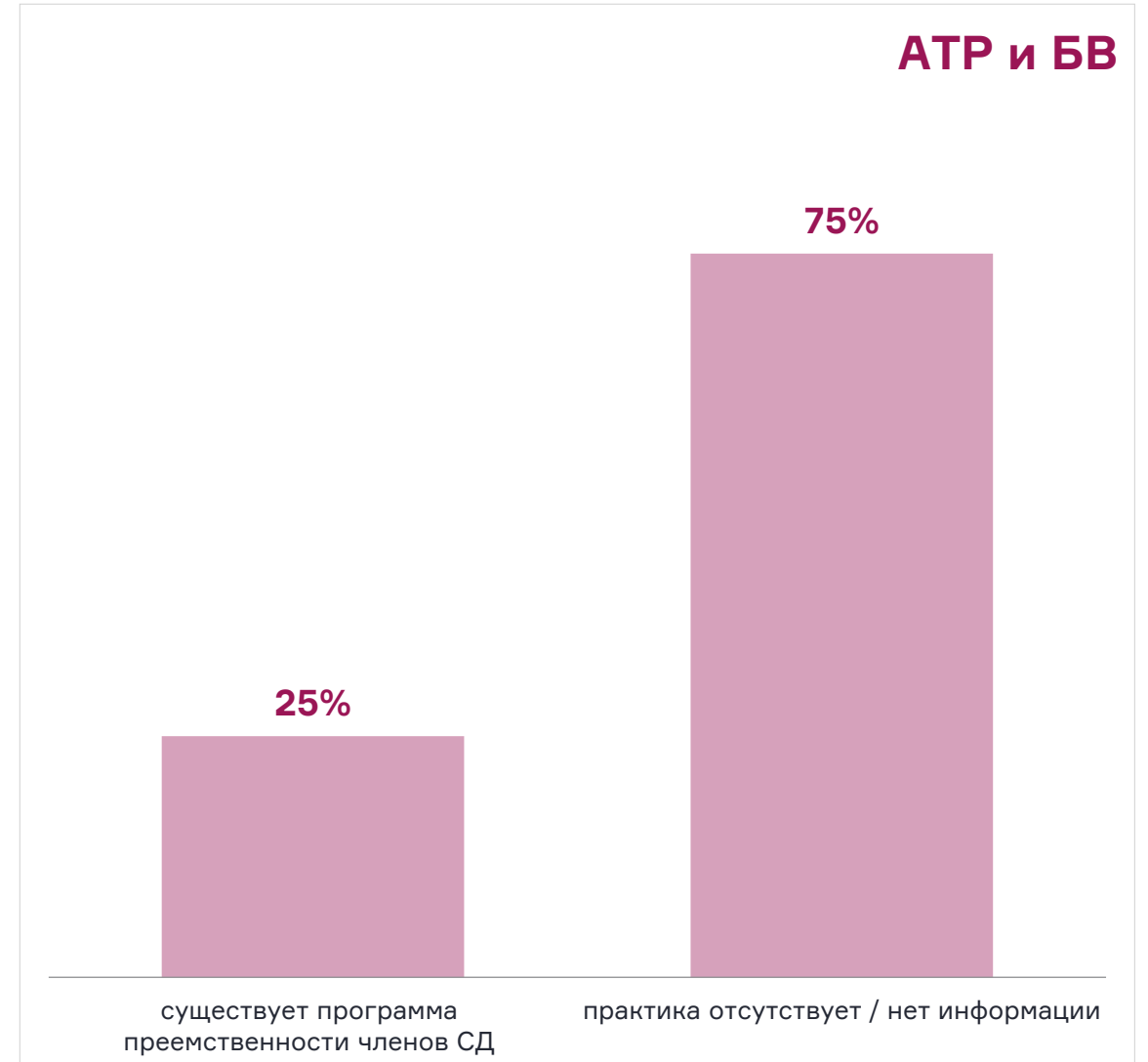
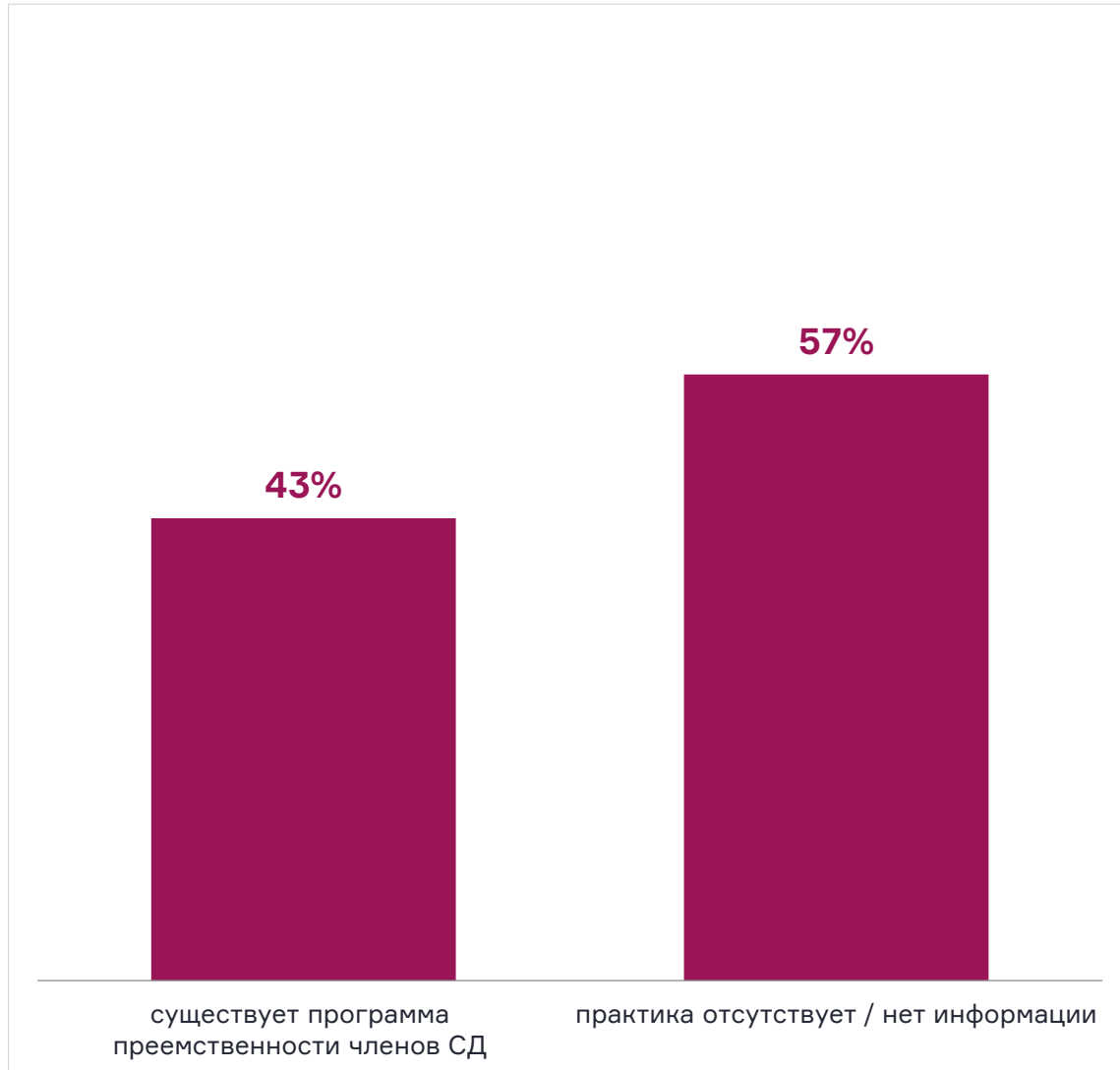
# Зависимость вознаграждения членов совета директоров от результатов деятельности компании



# Обучение членов совета директоров



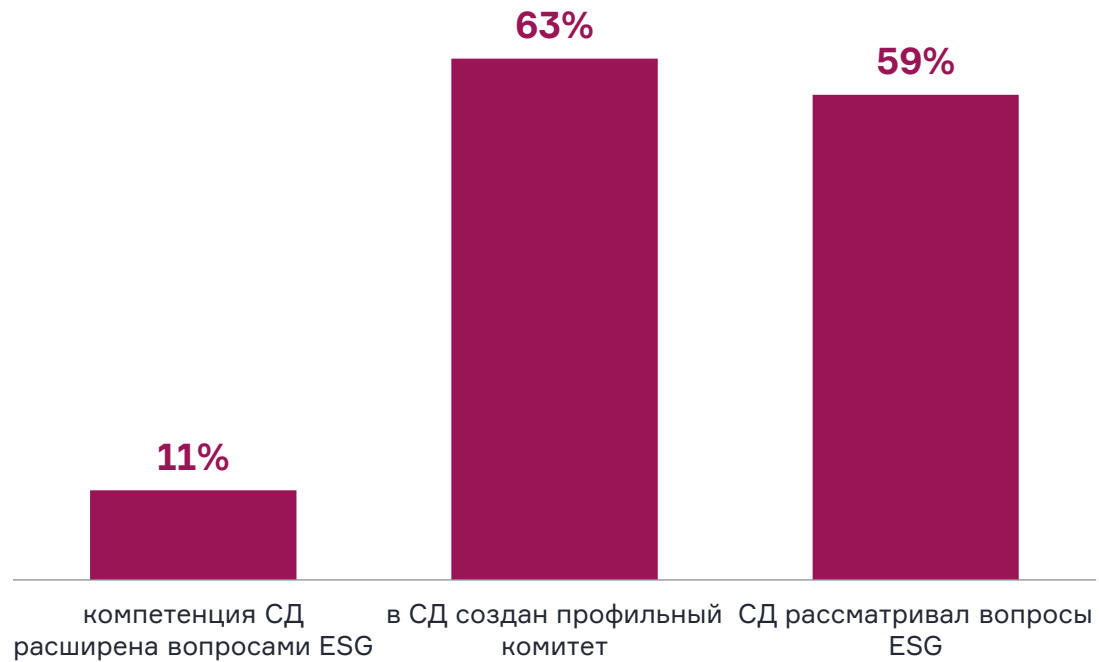
# Наличие программы преимущества членов СД



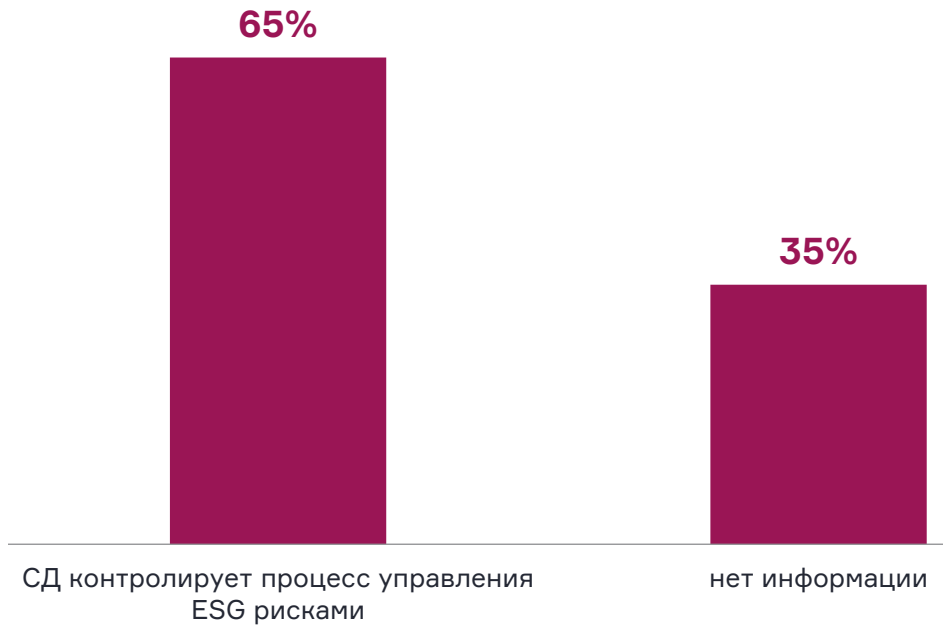


# ESG-повестка в работе совета директоров

## Вопросы ESG в фокусе внимания СД



## Контроль ESG рисков на уровне СД

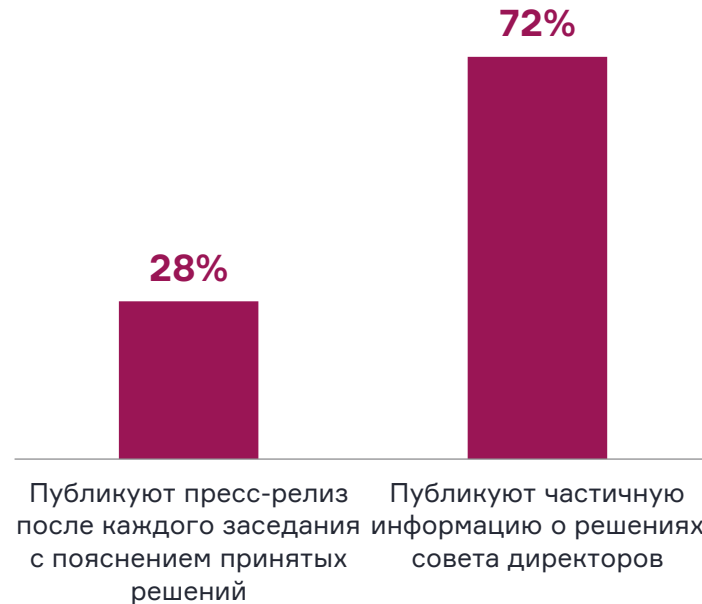


# Раскрытие информации

## О вознаграждении СД



## О решениях СД

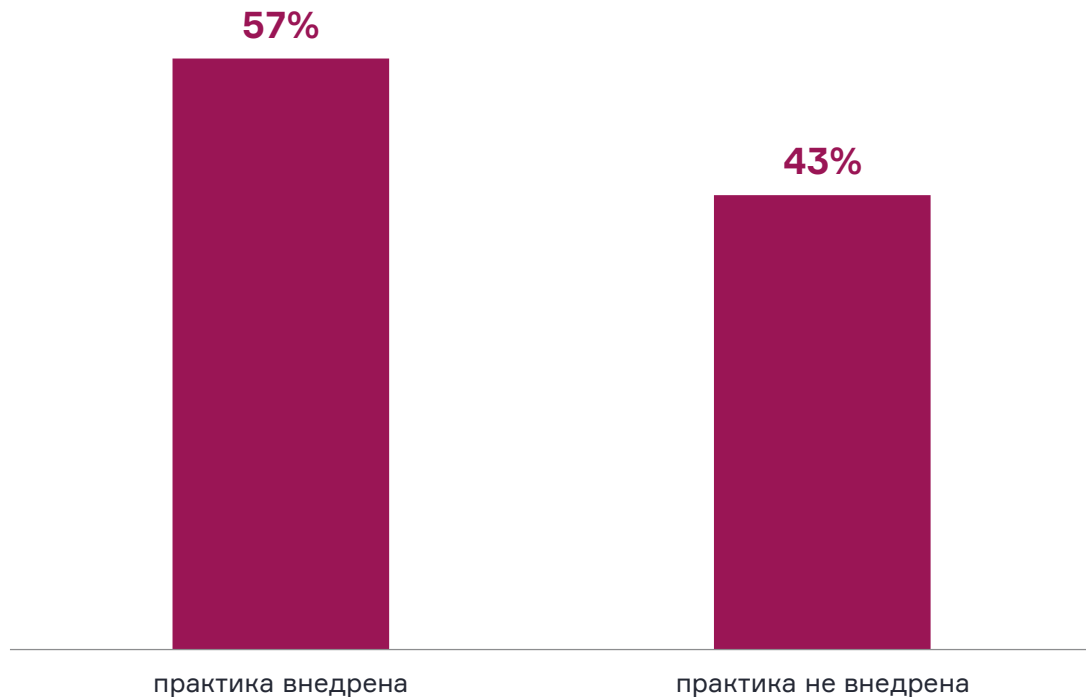


## О результатах СД



# Права акционеров

## Проведение собраний акционеров в онлайн-формате



## Дополнительные инструменты по защите прав миноритарных акционеров

### Бразилия:

- Комитет миноритариев в структуре СД
- Наблюдательный комитет – независимый надзорный орган, подотчетный акционерам (банки)
- Позиция Обмудсмена

### Индия:

- Комитет по взаимодействию со стейкхолдерами
- Корпоративный секретарь (он же Комплаенс-офицер)

# Выводы

---

1. Компании-лидеры демонстрируют более высокий уровень КУ вследствие зарубежного листинга и наличия международных инвесторов.
2. Компании-лидеры уделяют повышенное внимание развитию КУ в соответствии с международными стандартами: большое представительство независимых директоров, гендерное разнообразие в СД, программы обучения для членов СД и топ-менеджмента, наличие программ преемственности.

# Выводы

---

3. Страновая специфика КУ: статус комитетов при СД, создание дополнительных органов (партийные комитеты в Китае, шариатские комитеты в исламских странах), позиция корпоративного секретаря.
4. В фокусе внимания СД – устойчивое развитие и ESG-риски, в т.ч. климатические риски. ESG-отчёты часто более информативны, чем годовые отчёты.
5. Электронное голосование и онлайн-формат ОСА активно внедряются в странах БРИКС.

# Партнеры исследования

---

Стратегический партнер



Партнеры



# Контакты



РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ



E-mail

[ridinfo@rid.ru](mailto:ridinfo@rid.ru)



Телефон

+7 (495) 502-94-85



Веб-сайт

[www.rid.ru](http://www.rid.ru)



[https://t.me/sovet\\_directoram](https://t.me/sovet_directoram)