



РОССИЙСКИЙ
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ



ПРИ УЧАСТИИ ФАКУЛЬТЕТА
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК НИУ ВШЭ

ИССЛЕДОВАНИЕ

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: ОТ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ
ДО ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТА



МОСКВА 2026

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР

ПАРТНЕР

ПАРТНЕР

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ



С 2004 года Российский институт директоров (РИД) проводит регулярные ежегодные исследования российской и международной практики и тенденций развития корпоративного управления, которые позволяют сформировать для российского бизнес-сообщества необходимые ориентиры в части возможности применения актуальных практик корпоративного управления как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Последними актуальными исследованиями стали «Практика корпоративного управления и инвестиционная практика в компаниях стран БРИКС» (2025г.) и «Практика корпоративного управления как часть ESG повестки компаний Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока» (2024г.), проведение которых было обусловлено интересом российской деловой среды к практике корпоративного управления и устойчивого развития ведущих компаний стран и региональных рынков, с которыми активно осуществляется взаимодействие в последние годы.

В настоящее время в российской деловой среде совершенствование корпоративного управления по-прежнему является важным инструментом для повышения доверия на рынке капитала и расширения круга инвесторов, в связи с чем регуляторы (Центральный Банк РФ, Московская биржа) демонстрируют последовательную позицию по расширению требований к информационной прозрачности и корпоративной отчетности эмитентов.

Тема устойчивого развития в практике российских компаний трансформировалась из «модного тренда» в прагматичный бизнес-подход взаимодействия с заинтересованными сторонами, а корпоративное управление является не только фактором самой повестки устойчивого развития, но и инструментом управления устойчивым развитием. Кроме того, все большую актуальность приобретает тема использования искусственного интеллекта (ИИ) в корпоративной практике компаний и рисков, сопутствующих его внедрению.

В связи с вышеизложенным сформировался запрос на анализ современных трендов корпоративного управления российских компаний. При этом интерес представляет практика как рыночных лидеров, а к ним, прежде всего, относятся компании, чьи акции включены в котировальный список Первого уровня Московской биржи, так и компаний, недавно (за последние три года) проводивших IPO и, по сути, являющихся «надеждой» российского фондового рынка.

Таким образом в выборку исследования вошли 60 компаний, чьи акции включены в котировальный список Первого уровня Московской биржи¹ (далее – компании Первого уровня листинга), и 22 компании, проводившие IPO на Московской бирже в период с декабря 2022 по июнь 2025 года, и чьи акции были включены в котировальные списки Первого, Второго и Третьего уровней (далее – компании IPO). В результате 6 компаний IPO вошли в обе группы выборки.

¹ По состоянию на 30.06.2025

В исследование попали компании из 15 отраслей. Наиболее представлены банковско-финансовый сектор, телекоммуникации, связь и ИТ, а также электроэнергетический и нефтегазовый сектора. По одной компании включены из химической, целлюлозно-бумажной, деревообрабатывающей и инвестиционной отраслей и обобщены категорией «Другое».

ДИАГРАММА 1

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАНИЙ ПО ОТРАСЛЯМ



Экспертами РИД (далее – эксперты) были сформулированы 35 показателей для анализа практики корпоративного управления с фокусом на некоторые права акционеров, состав и деятельность органов управления и систему управления устойчивым развитием. Большинство показателей взяты из исследования РИД «Практика корпоративного управления и инвестиционная практика компаний стран БРИКС», что позволяет, при необходимости, провести сравнение корпоративных практик в России с практиками компаний стран БРИКС. Кроме того, эксперты дополнили критериальную базу рядом показателей, характеризующих отдельные аспекты корпоративного управления, в частности, вопросами дивидендной политики и выплаты дивидендов.

В качестве основных источников информации использовались корпоративные интернет-сайты компаний выборки, актуальные годовые отчёты и отчёты по устойчивому развитию, а также внутренние документы компаний.

При проведении анализа экспертами использовался статистический метод, при этом оценки подразумевали только два варианта ответа - «да» и «нет», т.е. наличие или отсутствие в компании соответствующей практики, поэтому в данном исследовании не отражена частичная практика.

Текст настоящего исследования помимо полученных статистических результатов также включает описание отдельных практик компаний выборки, которые, по мнению экспертов, могли бы служить ориентиром для остальных компаний в части развития корпоративного управления и управления устойчивым развитием.

Отдельной частью настоящего исследования является раздел «Искусственный интеллект в корпоративном управлении», в котором представлены как результаты опроса компаний, чьи акции размещены в котировальном списке Первого уровня листинга Московской биржи (в опросе приняло участие 32 компании из 60 компаний выборки), а также аналитический обзор, посвященный основным подходам использования искусственного интеллекта в корпоративном управлении, в частности, в практике работы совета директоров, подготовленный на основе международных источников.

КОНЦЕНТРАЦИЯ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ В КОМПАНИИ

Концентрация прав собственности – ключевой показатель практики корпоративного управления, отражающий степень распределения акционерного капитала между различными владельцами и влияющий на механизмы управления компанией, баланс интересов ее участников.

Следует отметить, что в российском бизнесе исторически сложилась система управления с крупным мажоритарным собственником.

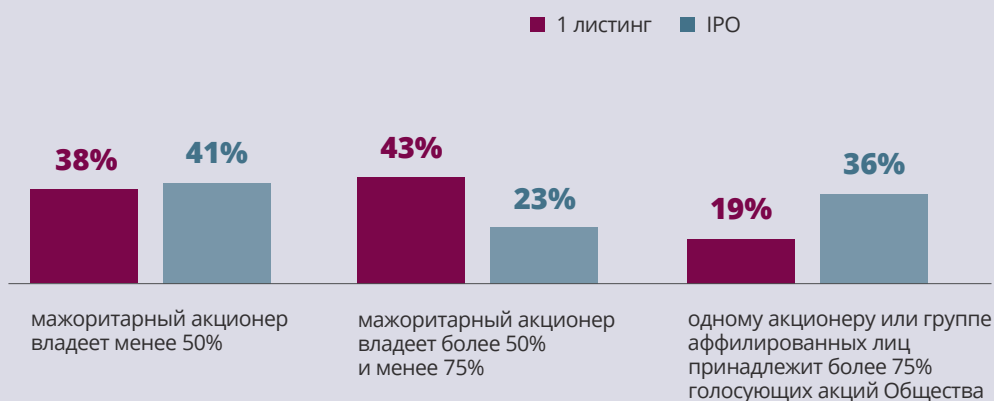
Так, в 43% компаний Первого уровня листинга доля контролирующего акционера составляет от 50% до 75%. По мнению экспертов, такой результат отчасти объясняется еще и тем, что в соответствующей группе выборки высока представленность компаний с госучастием, где государство является владельцем контрольного пакета акций.

При этом для компаний IPO такая структура собственности наименее характерна – она зафиксирована у 23% компаний этой выборки. Поскольку компании IPO это, как правило, частные компании, в них мажоритарный акционер чаще (у 36% компаний) контролирует более 75% акционерного капитала.

Распыленная структура собственности наблюдается у 38% компаний Первого уровня листинга и 41% компаний IPO, т.е. результат примерно одинаков для обеих групп выборки.

ДИАГРАММА 2

КОНЦЕНТРАЦИЯ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ В КОМПАНИИ



2

ПРОВЕДЕНИЕ СОБРАНИЙ АКЦИОНЕРОВ В ОНЛАЙН-ФОРМАТЕ

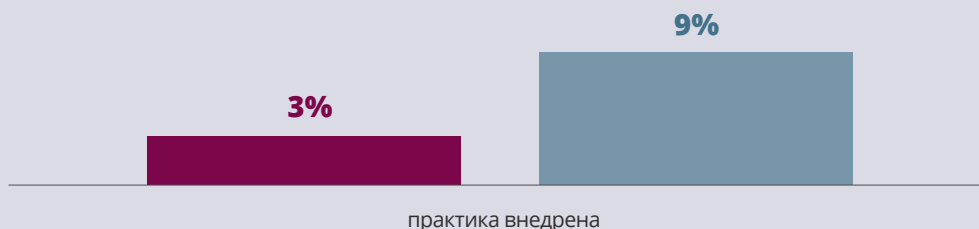
Проведение собраний акционеров в онлайн-формате – это законодательное нововведение², и практика по нему в российских компаниях еще не сложилась.

В рамках 2024/2025 корпоративного года среди компаний Первого уровня листинга только две компании (3%) провели собрание акционеров в дистанционном формате без определения места проведения и возможности присутствия в этом месте. Одна из них является и компанией IPO, при этом другая IPO-компания, у которой зафиксирована соответствующая практика, провела годовое заседание общего собрания акционеров в формате совместного присутствия, совмещенное с дистанционным участием.

² Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 08.08.2024 N 287-ФЗ

ДИАГРАММА 3 ПРОВЕДЕНИЕ СОБРАНИЙ АКЦИОНЕРОВ В ОНЛАЙН-ФОРМАТЕ

■ 1 листинг ■ IPO



ДИВИДЕНДНАЯ ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

Дивидендная история компании является репутационным показателем: рынок оценивает не только наличие задекларированной политики, но и способность стабильно выполнять заявленные обязательства перед акционерами на протяжении нескольких отчётных периодов.

По результатам исследования, доля компаний, регулярно выплачивавших дивиденды на протяжении последних трёх лет, в обеих выборках практически сопоставима: 43% у Первого уровня листинга и 44% у IPO. Таким образом, сам факт выплат не является ключевым отличием между группами.

В то же время 37% компаний Первого уровня листинга и 39% IPO-компаний выплачивали дивиденды периодически, то есть только по отдельным видам акций. Чуть более высокая доля периодических выплат у IPO-компаний свидетельствует о менее устойчивом характере распределения прибыли и о более выраженной зависимости выплат от текущих результатов, фазы роста и структуры финансирования компании.

Не выплачивали дивиденды на протяжении последних трёх лет 20% компаний Первого уровня листинга и 17% компаний выборки IPO. Отраслевые различия в выплате дивидендов наблюдаются в первой выборке: нефтегазовый сектор демонстрирует более стабильную историю выплат благодаря устойчивому свободному денежному потоку, тогда как сектора производства и энергетики чаще относятся к категории «периодически выплачивались» в силу цикличности бизнеса и высокой капиталоемкости. У IPO-компаний устойчивость выплат в значительной степени определяется фазой роста и структурой долговой нагрузки.

ДИАГРАММА 4
ДИВИДЕНДНАЯ ИСТОРИЯ КОМПАНИИ



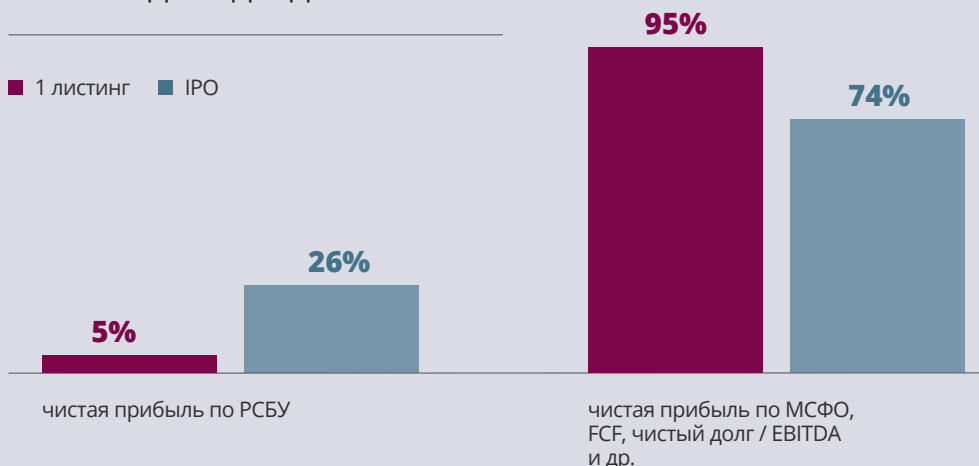
4

ИСТОЧНИК ОПРЕДЕЛЕНИЯ РАЗМЕРА ДИВИДЕНДНЫХ ВЫПЛАТ

Закрепление размера дивидендов через конкретный финансовый показатель является признаком зрелости дивидендной политики и формирует понятные правила распределения денежных потоков для акционеров. Чем чётче формула и база расчёта, тем прозрачнее правила игры для акционеров и тем меньше пространства для решений вручную.

Компании Первого уровня листинга заметно чаще, чем IPO-компании, закрепляют дивиденды через конкретный финансовый показатель: 95% против 74%. В обеих выборках наиболее популярной базой для расчёта дивидендов является чистая прибыль по МСФО, а также свободный денежный поток (FCF), показатель чистый долг / прибыль до выплаты процентов и налогов (EBITDA) и другие аналогичные метрики. Чистая прибыль по РСБУ в качестве базы используется заметно реже – лишь 5% компаний Первого уровня листинга опираются на неё, тогда как среди IPO-компаний доля таких эмитентов составляет 26%. Более продвинутый показатель, свободный денежный поток, используется заметно реже в качестве источника определения размера дивидендных выплат, особенно у IPO-компаний, что снижает сопоставимость политик между эмитентами и усложняет анализ для инвесторов: у разных компаний база дивидендов различна.

ДИАГРАММА 5
ИСТОЧНИК ОПРЕДЕЛЕНИЯ
РАЗМЕРА ДИВИДЕНДНЫХ ВЫПЛАТ



ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИНИМАЛЬНОЙ ДОЛИ ВЫБРАННОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ДЛЯ ВЫПЛАТЫ ДИВИДЕНДОВ

Фиксация минимальной доли выбранного финансового показателя для выплаты дивидендов является инструментом снижения неопределённости для инвесторов и укрепления доверия рынка. Заранее заданная нижняя граница выплат сужает коридор управленческого выбора и формирует у акционеров прогнозируемое представление о размере ожидаемого дохода.

IPO-компании чаще, чем компании Первого уровня листинга, закрепляют минимальную долю показателя для дивидендов: 100% против 85%. Это выглядит как способ укрепить доверие рынка сразу после размещения.

Отсутствие минимального порога зафиксировано в 15% компаний Первого уровня листинга и не встречается среди компаний выборки IPO. Отраслевой разрез показывает, что в таких секторах как ИТ, потребительский сектор, у IPO-компаний минимальные пороги чаще выше, чем у сопоставимых компаний Первого уровня листинга. Напротив, в циклических и регулируемых секторах Первого уровня (производство, энергетика) минимальный порог дивидендов встречается реже: на размер выплат значительно сильнее влияют инвестиции (CAPEX), ценовые циклы и регулирование.

ДИАГРАММА 6

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИНИМАЛЬНОЙ ДОЛИ ВЫБРАННОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ДЛЯ ВЫПЛАТЫ ДИВИДЕНДОВ



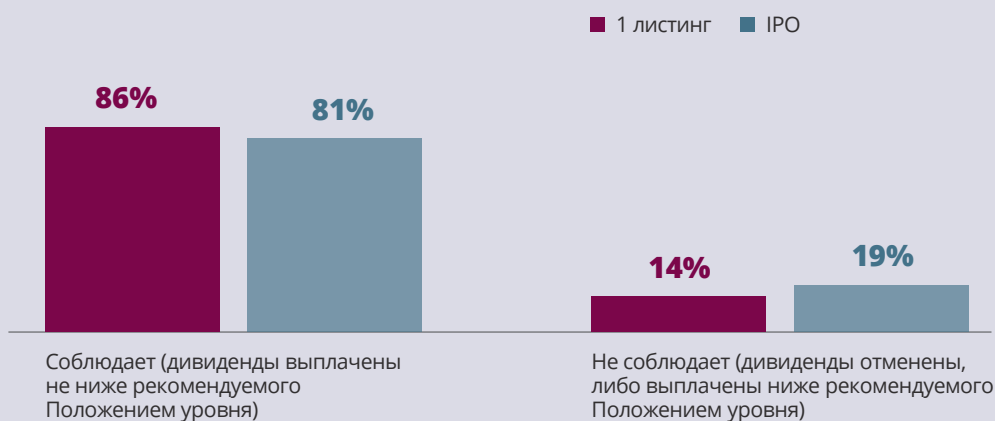
СОБЛЮДЕНИЕ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ

Соблюдение дивидендной политики рассматривается как индикатор надёжности обязательств перед акционерами: чем выше доля компаний, следующих заявленным правилам, тем ниже агентские риски и тем выше уровень доверия рынка к заявлениям эмитента. Выборку, по которой оценивался данный показатель, составили исключительно компании, выплачивающие дивиденды.

Среди таких компаний нормы дивидендной политики соблюдают 86% эмитентов Первого уровня листинга (дивиденды выплачены не ниже рекомендуемого Положением уровня) и 81% IPO-компаний. Таким образом, компании Первого уровня демонстрируют несколько более высокое качество исполнения заявленных правил.

Соответственно, IPO-компании чаще отступают от заявленных обязательств: 19% не соблюдают дивидендную политику против 14% в выборке Первого уровня. Это повышает необходимость надлежащего раскрытия причин отклонений от заявленной дивидендной политики. Различия в уровне соблюдения дивидендной политики особенно заметны в секторах с высокой волатильностью денежных потоков: циклических, капиталоемких и регулируемых. В этих отраслях для инвестора ключевое значение имеет не столько сам размер дивиденда, сколько предсказуемость ковенант выплат и качество объяснения причин отклонений от политики со стороны менеджмента и совета директоров.

ДИАГРАММА 7
СОБЛЮДЕНИЕ
ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПО ЗАЩИТЕ МИНОРИТАРНЫХ АКЦИОНЕРОВ

В рамках исследования эксперты анализировали практику компаний обеих выборок на предмет наличия каких-либо дополнительных инструментов, позволяющих усиливать защиту прав миноритарных акционеров. В результате может быть сделан вывод, что подобные инструменты в российских компаниях не распространены, за исключением двух банков выборки Первого уровня листинга: в обоих созданы консультативно-совещательные органы для эффективного взаимодействия с миноритарными акционерами.

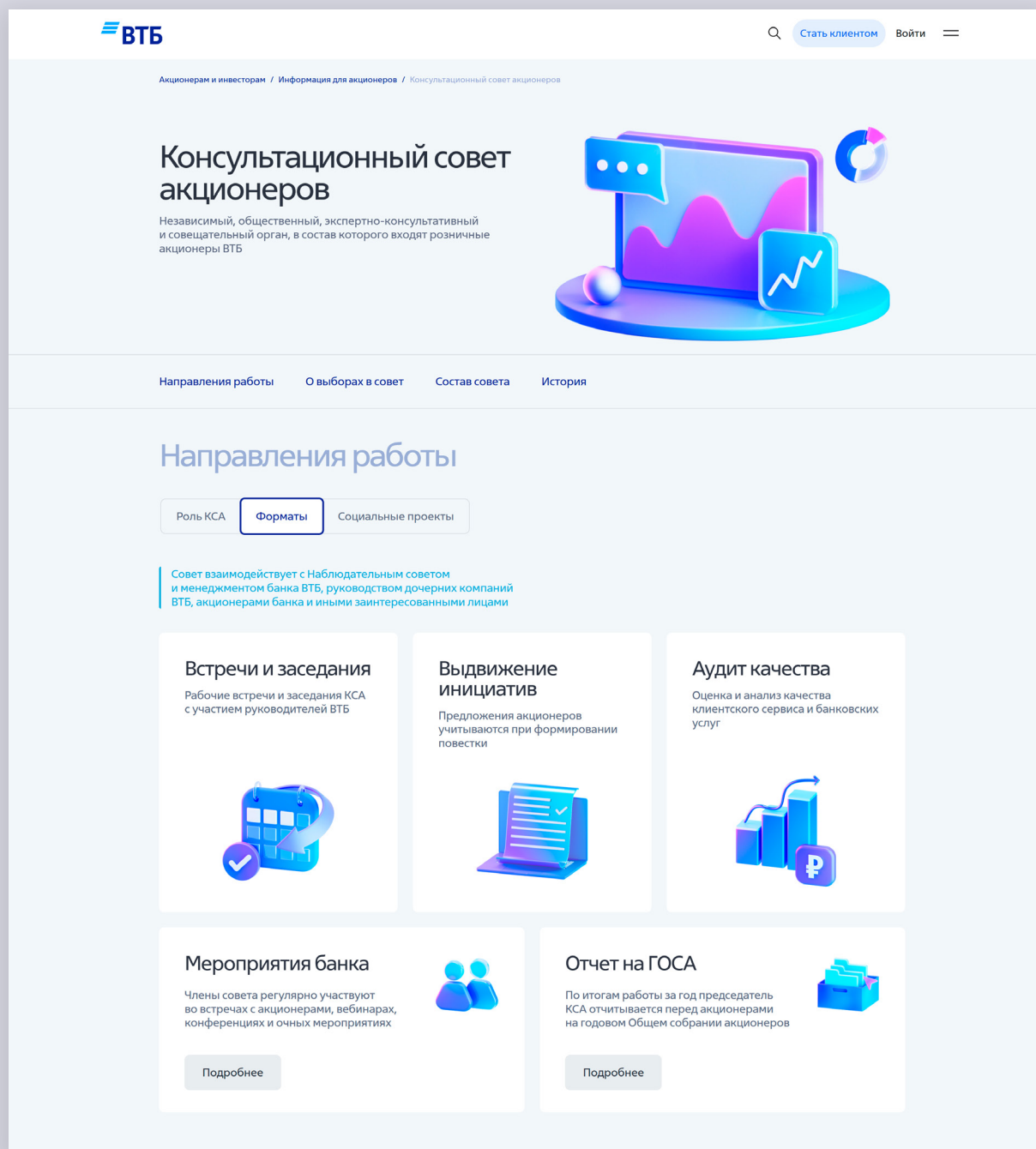
ДИАГРАММА 8

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
ПО ЗАЩИТЕ МИНОРИТАРНЫХ
АКЦИОНЕРОВ



КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ СОВЕТ АКЦИОНЕРОВ БАНКА ВТБ

Независимый, общественный, экспертно-консультативный и совещательный орган, в состав которого входят миноритарные акционеры ВТБ.



СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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 её стейкхолдеров.

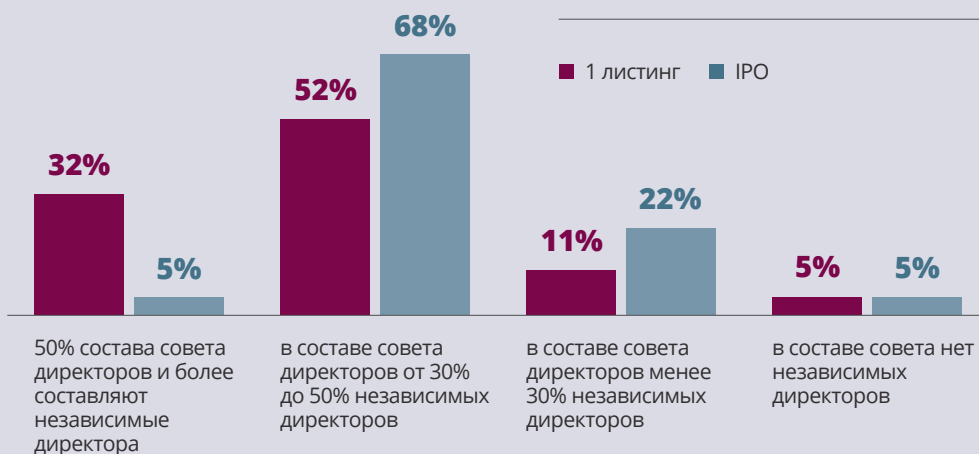
В соответствии с Правилами листинга Московской биржи количество независимых директоров в компаниях Первого уровня листинга должно составлять не менее одной пятой состава совета директоров и не может быть меньше трех.

Необходимо отметить, что в рамках исследования эксперты оценивали состав совета директоров компаний, избранный на 2025/2026 корпоративный год. По 46 компаниям из обеих выборок информация о статусе избранных директоров оказалась раскрыта в публичных источниках, а по 30 компаниям соответствующие данные (о количестве независимых директоров) сведения предоставила Московская биржа.

По итогам проведенного анализа наибольшее число компаний Первого уровня листинга (52%) соблюдают необходимый минимум – в состав их совета директоров входят от 30% до 50% независимых директоров. 32% компаний этой выборки (преимущественно в угольной и металлургической отраслях, а также в банках и финансовых учреждениях) соответствуют рекомендациям передовой практики – независимые директора там составляют более половины состава совета директоров.

В выборке IPO-компаний 68% компаний имеют от 30% до 50% независимых директоров в составе совета директоров, и только в одной компании этой выборки количество независимых директоров превышает половину состава совета. В обеих выборках одинакова доля компаний (5%), где в совете директоров независимые директора отсутствуют.

ДИАГРАММА 9
СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



СТАТУС ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Важную роль в обеспечении эффективной работы совета директоров играет его председатель. Российский Кодекс корпоративного управления рекомендует избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора.

Однако в российских компаниях практика избрания председателем совета директоров независимого директора не распространена – она зафиксирована лишь у 17% компаний первого уровня листинга и у 14% компаний IPO. С точки зрения отраслевой специфики такая практика характерна для банков и компаний телекоммуникационной сферы и ИТ.

В трех IPO-компаниях (14%) и одной компании Первого уровня листинга (1%) председателем совета директоров избран исполнительный директор³.

³ В соответствии с рекомендациями российского ККУ эксперты РИД относят к исполнительным директорам не только членов исполнительных органов компании, но и лиц, находящихся с ней (с ее управляющей организацией) в трудовых отношениях.

ДИАГРАММА 10
СТАТУС ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

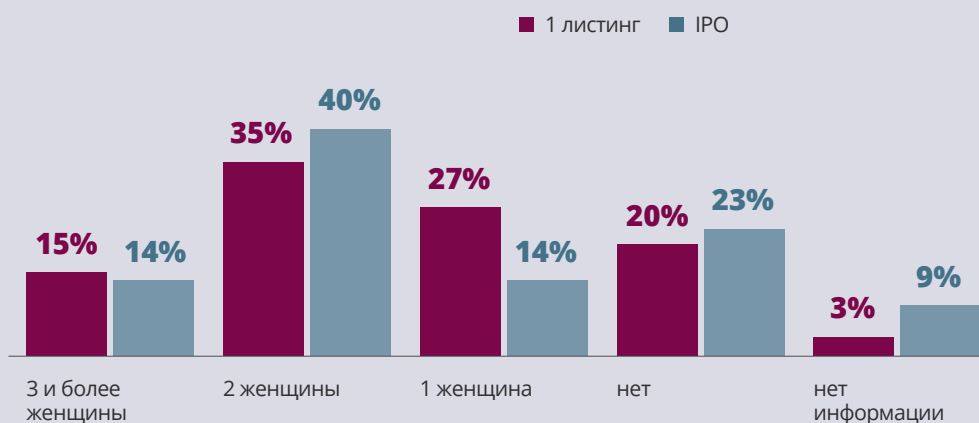


Традиционно присутствие женщин в составе органов управления компании является важным маркером, свидетельствующим о равноправии и гендерном разнообразии и, как следствие, дает представление об уровне управленческой культуры в компании. При оценке представленности женщин в топ-менеджменте эксперты учитывали состав правления.

Результаты исследования показали, что 3 и более женщин присутствуют только в 15% советов директоров и в 8% правлений у компаний Первого уровня листинга, и в 14% советов директоров и в 9% правлений у компаний IPO, что свидетельствует о сопоставимости соответствующей практики обеих групп выборки. Доля компаний, в которых в состав советов директоров и состав коллегиального исполнительного органа входят 2 женщины, составляет 35% и 10% соответственно для компаний Первого уровня листинга, а для компаний IPO – 40% и 18% соответственно, что отражает более позитивную картину у компаний IPO.

ДИАГРАММА 11

ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ
В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

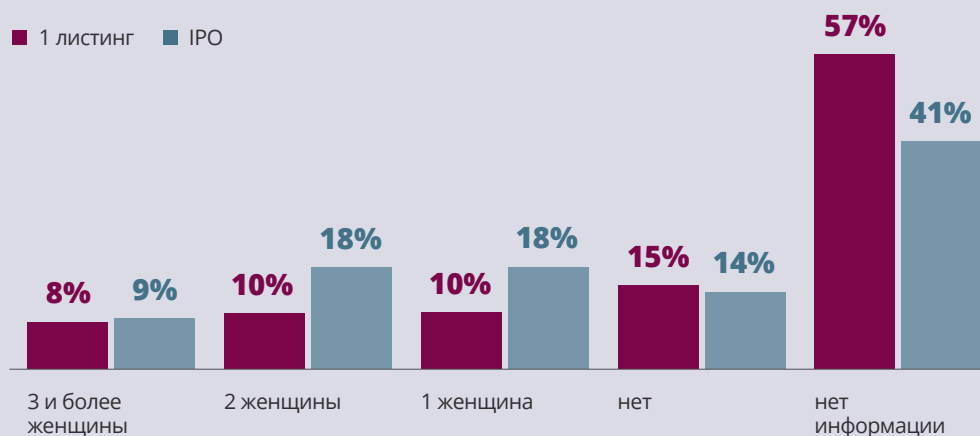


В 27% советов директоров и в 10% правлений компаний Первого уровня листинга и 14% советов директоров и 18% правлений компаний IPO входит 1 женщина. Женщины отсутствуют в 20% советов директоров и 15% правлений компаний Первого уровня листинга и 23% советов директоров и 14% правлений компаний IPO.

Эксперты предполагают, что представительство женщин в составе правлений ниже, поскольку у 57% компаний Первого уровня листинга и 41% компаний IPO соответствующая информация публично не раскрывается, что не позволяет составить более объективное представление о практике.

ДИАГРАММА 12

ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ В СОСТАВЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА



ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

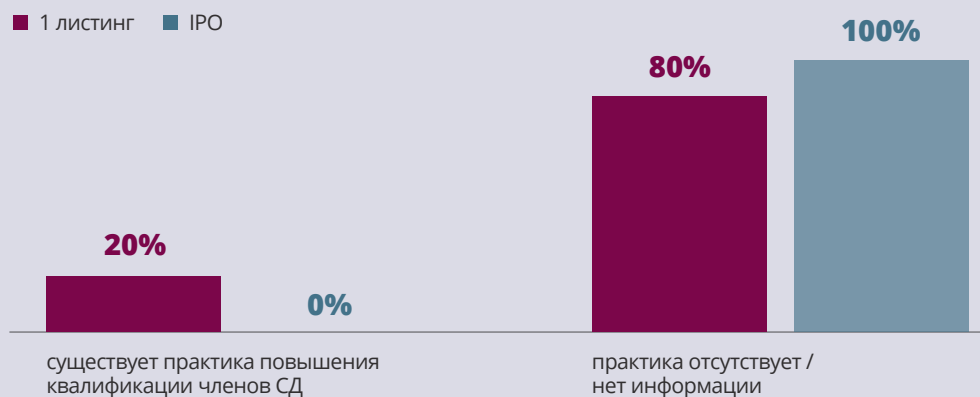
В условиях новых вызовов бизнес-среды возрастает необходимость в расширении и обновлении знаний членов совета директоров, компетенции которых объективно не могут охватывать все области. В этой связи компаниям рекомендуется развивать механизмы повышения квалификации членов совета директоров, в том числе с учетом их индивидуальных потребностей.

В рамках данного критерия эксперты не учитывали наличие в компаниях программ вводного курса для вновь избранных директоров, поскольку данный инструмент предусмотрен лишь для отдельных членов совета директоров.

Соответствующая практика зафиксирована у 20% компаний Первого уровня листинга: ряд из них раскрывает в годовом отчете информацию о проведенных обучающих мероприятиях для членов совета директоров, у отдельных компаний возможность повышения квалификации для директоров закреплена внутренними документами, в том числе, Положением о вознаграждении членов совета директоров (предусмотрена компенсация расходов на обучение и развитие). У одной компании этой выборки зафиксировано наличие Политики повышения квалификации членов совета директоров.

В компаниях IPO соответствующей практики не зафиксировано.

ДИАГРАММА 13
ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ
ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



ПРАКТИКА СБЕРБАНКА – РАЗВИТИЕ КОЛЛЕКТИВНЫХ ЗНАНИЙ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА



ГODOVOЙ ОТЧЕТ 2024

Отчет менеджмента

ESG-отчет

Введение в должность. Развитие коллективных знаний членов Наблюдательного совета

GRI 2-17

Сбербанк уделяет значительное внимание введению в должность вновь избранных членов Наблюдательного совета, в частности для их оперативного погружения в будущую сферу деятельности Банк проводит специальное ознакомительное мероприятие «Вводный курс». Его цель ознакомить вновь избранных членов Наблюдательного совета со Стратегией развития Банка, системой корпоративного управления, развитием ESG-направлений и ESG-трансформацией, распределением обязанностей между исполнительными органами, основами системы управления рисками и внутреннего контроля и со многими другой значимой информацией как о Банке, так и о компаниях Группы Сбер.

Каждый член Наблюдательного совета после избрания на должность может составить персональную годовую программу профессионального развития, которая предусматривает посещение подразделений Банка, проведение тематических конференций и стратегических сессий, в том числе с привлечением внешних экспертов.

В 2024 году члены Наблюдательного совета приняли участие в следующих мероприятиях, организованных для них и содействующих дополнительному развитию компетенций:

- гемба¹ Службы внутреннего аудита (апрель);
- сессии по стратегии (июль и октябрь);
- заседание рабочей группы по устойчивому развитию Национального объединения корпоративных секретарей (НОКС) с участием членов советов директоров российских компаний по вопросам ESG (ноябрь).

Члены Наблюдательного совета активно участвовали и во внешних мероприятиях, в том числе организованных Глобальной климатической инициативой директоров и Национальной ассоциацией корпоративных секретарей (НОКС), по вопросам ESG и развития системы корпоративного управления:

- закрытое мероприятие для членов советов директоров и топ-менеджеров «Привлечь инвестиции в 2024: потребности компаний и возможности рынка» (март);
- онлайн-дискуссия «Бизнес перед лицом стихии: цена климатических рисков» (апрель);
- закрытый семинар для членов советов директоров и топ-менеджеров «GR для совета директоров: риски и возможности в современных реалиях» (май);
- круглый стол «Куда движется российская экономика: риски и возможности» (июль);
- XVIII Международный форум «Новый взгляд: вчера, сегодня, завтра корпоративного управления» (НОКС) (июль);
- онлайн-дискуссия «ЦФА: возможности, ограничения, потенциал» (ноябрь).

Сбер продолжил развитие практики участия членов Наблюдательного совета в мероприятиях для акционеров работников Банка (онлайн-программа «Время акционера» в октябре 2024 года).

¹Гемба — это метод управления, при котором руководители посещают рабочие места, чтобы принять участие в производственном процессе и найти возможности для повышения его эффективности.

НАЛИЧИЕ ПРОГРАММЫ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Под обеспечением преемственности совета директоров понимается осуществляемый компанией непрерывный процесс, направленный на формирование и поддержание оптимального и сбалансированного состава совета директоров, наиболее полно отвечающего ее стратегическим целям и задачам.

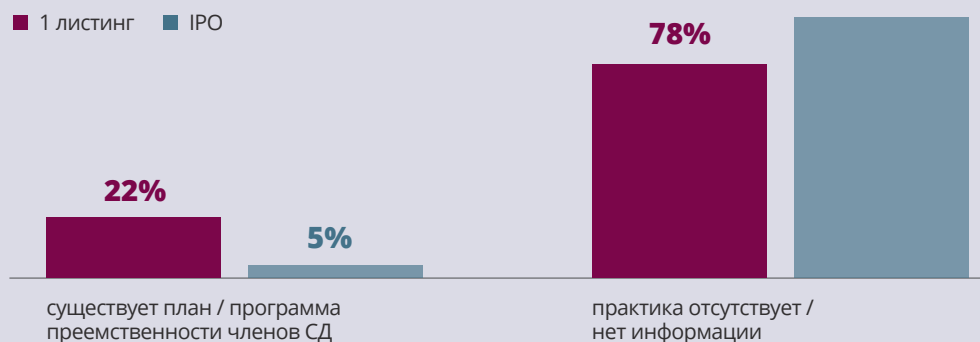
Для российских публичных компаний ключевым ориентиром в этом вопросе выступает Банк России, предлагающий инструменты⁴ для регулярного обновления состава совета директоров. Однако, с учетом их рекомендательного характера широкого внедрения в систематическую практику компаний они пока не получили.

Согласно результатам исследования, 22% компаний Первого уровня листинга имеют программы преемственности членов совета директоров – соответствующий документ (Положение/Политика) раскрыт на корпоративном сайте либо упоминается в годовом отчете.

В выборке IPO-компаний наличие плана преемственности предусмотрено Положением о совете директоров только одной компании (упоминание о том, что такой план разработан, содержится в ее годовом отчете).

⁴ Информационное письмо Банка России от 22.04.2020 г. № ИН-06-28/80 «О рекомендациях по формированию и обеспечению преемственности совета директоров (наблюдательного совета) публичных акционерных обществ».

ДИАГРАММА 14
НАЛИЧИЕ ПРОГРАММЫ
ПРЕЕМСТВЕННОСТИ
ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



ПОЛИТИКА ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА МОСКОВСКОЙ БИРЖИ

УТВЕРЖДЕНА
решением Наблюдательного совета
ПАО Московская Биржа
03 декабря 2021 г. (Протокол № 12)



ПОЛИТИКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «МОСКОВСКАЯ БИРЖА ММВБ-РТС»

г. Москва
2021 г.

1. Общие положения

1.1. Целью Политики обеспечения преемственности членов Наблюдательного совета Публичного акционерного общества «Московская Биржа ММВБ-РТС» (далее – Политика и Биржа или Общество, соответственно) является определение базовых принципов и процедур, гарантирующих формирование и сохранение профессионального и эффективного состава Наблюдательного совета Биржи, способного выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Биржи и его акционеров в долгосрочной перспективе.

1.2. Политика разработана исключительно для обеспечения преемственности членов Наблюдательного совета и не регулирует преемственность других органов управления Биржи.

1.3. Под преемственностью членов Наблюдательного совета понимается процесс формирования его состава, гарантирующий сохранение лучших практик работы Наблюдательного совета, обеспечивающих соответствие его деятельности стратегии развития Биржи, а также формирование и сохранение навыков, опыта и квалификации, необходимых членам Наблюдательного совета для эффективной реализации своих полномочий. Обеспечение преемственности членов Наблюдательного совета также позволяет системно и последовательно решать стоящие перед Наблюдательным советом задачи и управлять рисками Общества; способствует поддержанию необходимой совокупной компетенции Наблюдательного совета при смене его членов; позволяет подбирать для работы в Наблюдательном совете лиц, вклад которых позволит улучшить качество работы данного органа управления.

1.4. Все вопросы, относящиеся к обеспечению преемственности членов Наблюдательного совета Биржи, предварительно должны быть рассмотрены Комиссией по назначениям и вознаграждениям Наблюдательного совета (далее – Комиссия), задачей которой в соответствии с Положением о Комиссии является предварительное рассмотрение, разработка и представление рекомендаций и заключений Наблюдательному совету Биржи по вопросам осуществления кадрового планирования (планирования преемственности), усиления профессионального состава и эффективности работы Наблюдательного совета, политики и стандартов по подбору кандидатов в члены Наблюдательного совета Биржи, направленных на привлечение квалифицированных специалистов.

Для осуществления кадрового планирования (планирования преемственности) Комиссия оценивает состав Наблюдательного совета Биржи и составы его комиссий с точки зрения профессиональной специализации, опыта, независимости и вовлеченности членов в их работу и по результатам оценки определяет ожидаемые потребности для подготовки рекомендаций по новым кандидатам в Наблюдательный совет.

В принятии решений на основных этапах процесса планирования преемственности, как правило, принимают участие все члены Наблюдательного совета, при этом ключевая роль в организации процедур планирования преемственности отводится Комиссии.

2

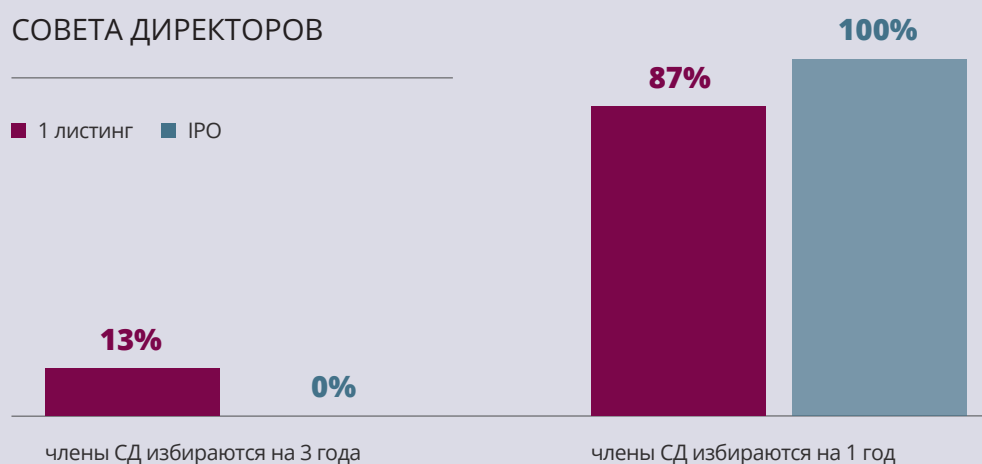
СРОК ПОЛНОМОЧИЙ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Одной из новаций российского корпоративного управления за последние три года стала возможность избирать совет директоров на три года. В соответствии с Федеральным законом от 14.07.2022 № 292-ФЗ установлено, что «в 2023, 2024 и 2025 годах в акционерном обществе общим собранием акционеров может быть принято решение об избрании членов совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества на срок до третьего годового общего собрания акционеров с момента избрания».

Согласно результатам исследования, предоставленной возможностью воспользовались только 13% компаний Первого уровня листинга и ни одной компании IPO. Таким образом, практика увеличения срока полномочий совета директоров (наблюдательного совета) пока не получила широкого распространения в российских компаниях.

ДИАГРАММА 15
СРОК ПОЛНОМОЧИЙ ЧЛЕНОВ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

■ 1 листинг ■ IPO

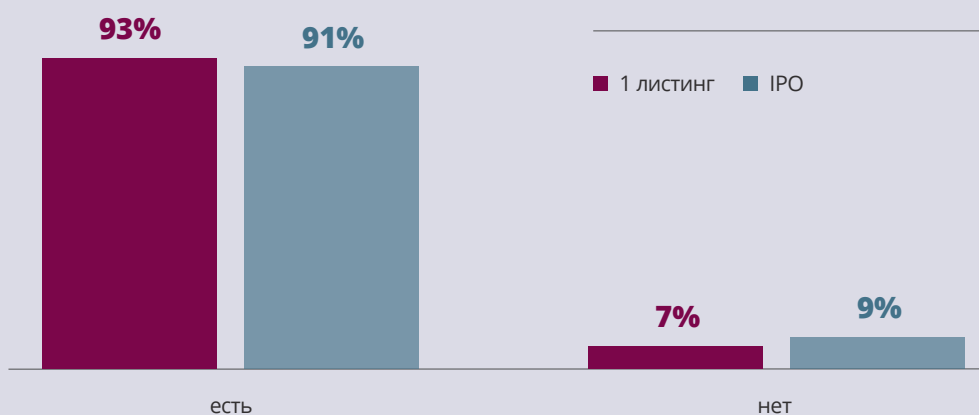


ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Наличие вознаграждения членов совета директоров является одной из базовых характеристик системы корпоративного управления и отражает признание совета директоров как самостоятельного органа управления, требующего для его членов соответствующей мотивации и компенсации затраченного времени.

Вознаграждение членам совета директоров выплачивают 93% компаний Первого уровня листинга и 91% компаний IPO. Не выплачивают вознаграждение 7% компаний первой выборки и 9% компаний выборки IPO. Различие между группами по этому показателю минимально – практика начисления вознаграждения членам совета директоров носит практически универсальный характер в обеих выборках.

ДИАГРАММА 16
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



ЗАВИСИМОСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Структура вознаграждения членов совета директоров – фиксированный характер выплат либо привязка к результатам деятельности компании, отражает применяемый в компании подход к мотивации членов совета директоров и принципам разделения функций контроля и управления.

Вознаграждение членов совета директоров не зависит от результатов деятельности компании у 83% компаний Первого уровня листинга и 64% компаний, недавно прошедших IPO. Зависимость от долгосрочных результатов установлена у 3% и 9% компаний соответствующих выборок. Зависимость от краткосрочных результатов отмечена у 12% компаний первой выборки и 9% компаний выборки IPO. Информация о структуре вознаграждения отсутствует у 2% компаний Первого уровня листинга и 18% компаний IPO.

В выборке Первого уровня листинга фиксированный характер вознаграждения – без зависимости от результатов деятельности компании – преобладает во всех отраслевых группах. Зависимость от краткосрочных результатов зафиксирована в отдельных компаниях нефтегазового сектора и электроэнергетики; зависимость от долгосрочных результатов отмечена у одной компании финансового сектора и одной компании сектора телеком и ИТ.

ДИАГРАММА 17

ЗАВИСИМОСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СД ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ



РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

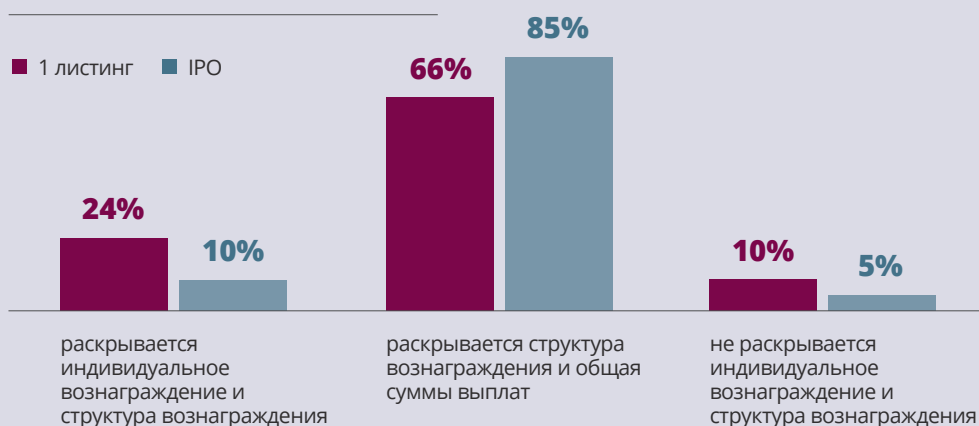
Раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров является показателем зрелости системы корпоративного управления и уровня транспарентности компании на рынках капитала. При формировании критериев исследования было выделено три уровня раскрытия: индивидуальное вознаграждение со структурой, общая сумма выплат со структурой, а также отсутствие раскрытия.

Выборку для расчёта составили компании, выплачивающие вознаграждение членам совета директоров. В итоге индивидуальное вознаграждение и его структуру раскрывают 24% компаний Первого уровня листинга и 10% компаний IPO. Структуру вознаграждения и общую сумму выплат раскрывают 66% и 85% компаний соответствующих выборок. Отсутствует раскрытие у 10% компаний Первого уровня листинга и 5% компаний IPO.

По отраслевой специфике отмечено следующее: в выборке Первого уровня листинга индивидуальное раскрытие наиболее распространено в секторе угля и металлургии, а раскрытие структуры и общей суммы выплат преобладает в финансовом секторе. Для компаний IPO характерно раскрытие структуры и общей суммы выплат – оно преобладает в ИТ, финансовом и потребительском секторах.

ДИАГРАММА 18

РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



НАЛИЧИЕ КОМИТЕТОВ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

Необходимым условием эффективного осуществления функций совета директоров является создание в его структуре комитетов, ключевая задача которых – предварительное рассмотрение наиболее важных вопросов и подготовка соответствующих рекомендаций совету директоров.

Для включения акций эмитента в Первый уровень Правилами листинга Московской биржи установлены требования по созданию ключевых комитетов, к которым относятся комитет по аудиту и комитеты по номинациям и вознаграждениям. В этой связи экспертами анализировалось наличие только дополнительных комитетов, создаваемых эмитентами, исходя из собственных потребностей.

Для компаний обеих выборок наиболее распространенным в структуре совета директоров является комитет по стратегии – 52% для выборки Первого уровня листинга и 23% для выборки IPO. При этом компетенция данного комитета часто расширяется вопросами устойчивого развития, что отражается и в названии комитета (см. Диаграмму 24).

В компаниях Первого уровня листинга зафиксировано также наличие комитета по инвестициям (22%), по корпоративному управлению (17%) и рискам (12%). Однако необходимо отметить, что чаще всего это комитеты, охватывающие несколько функций, и соответствующие вопросы отражены в названии комитета (например, комитет по аудиту и рискам или комитет по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению).

Что касается иных комитетов (23% для выборки Первого уровня листинга и 9% для выборки IPO), то, исходя из отраслевой специфики компании, в структуре совета директоров создают комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, комитет по технологиям, комитет по надежности и др.

ДИАГРАММА 19
НАЛИЧИЕ КОМИТЕТОВ
ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ



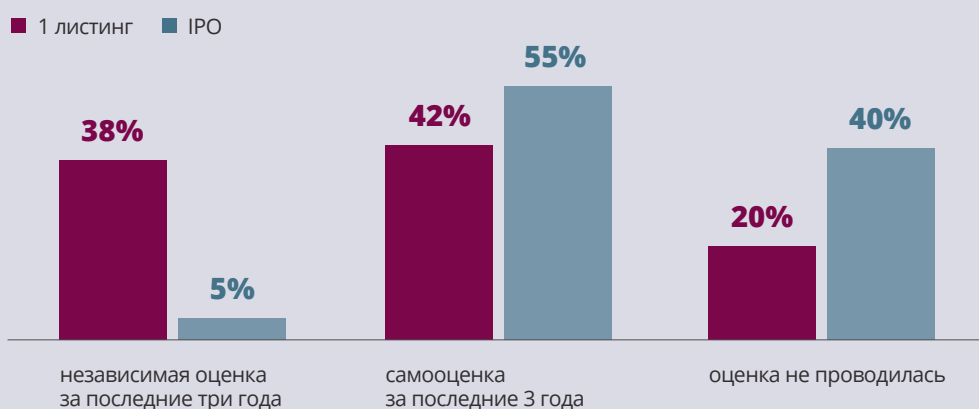
ОЦЕНКА РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Оценка работы совета директоров является одним из важнейших инструментов для определения эффективности этого ключевого органа управления и разработки подходов к совершенствованию его деятельности. Согласно рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления, самооценка должна проводиться ежегодно, а внешняя оценка с привлечением независимого консультанта – не реже одного раза в три года.

Результаты исследования показывают, что 80% компаний Первого уровня листинга внедрили данный инструмент в свою практику корпоративного управления. При этом за последние три года 38% компаний этой выборки проводили внешнюю оценку совета директоров (чаще всех – компании электроэнергетики), а 42% – ограничивались самооценкой.

Только одна компания из IPO-выборки успела провести внешнюю оценку совета директоров, а 55% компаний этой выборки уже внедрили в свою практику самооценку. В то же время у 40% IPO-компаний соответствующий инструмент пока не реализуется.

ДИАГРАММА 20
ОЦЕНКА РАБОТЫ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ ОБ ОЦЕНКЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Российский Кодекс корпоративного управления рекомендует публичным компаниям раскрывать в годовом отчете не только факт проведения оценки совета директоров, но и информацию об основных результатах такой оценки и о позитивных изменениях в деятельности совета директоров, осуществленных по результатам предыдущей оценки.

При анализе соответствующего критерия эксперты использовали довольно оценочный подход с целью определить, насколько подробно раскрывается информация о методологии и результатах проведения оценки совета директоров.

В рамках выборки Первого уровня листинга наиболее полное раскрытие сведений об оценке и о принятых по ее итогам решениях демонстрируют 23% компаний, ее проводящих, 50% компаний раскрывают лишь основные результаты оценки, а 27% компаний ограничиваются упоминанием о факте проведения оценки.

Среди проводящих оценку компаний IPO только 15% раскрывают более подробную информацию о ней, тогда как 31% компаний этой выборки информируют заинтересованных лиц лишь о ее основных результатах, а 54% – только о факте проведения оценки.

ДИАГРАММА 21
РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ
ОБ ОЦЕНКЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



ПРАКТИКА КОМПАНИИ «РОССЕТИ»

ПАО «Россети» • Годовой отчет за 2024 год 191

Сведения о проведенных оценках качества работы Совета директоров, комитетов Совета директоров и членов Совета директоров ПАО «Россети» за последние 5 лет

Оцениваемый период	2020	2021	2022	2023	2024
Формат проведенной оценки	Самооценка	С привлечением внешнего консультанта — АО «БТБ Регистратор»	Самооценка	Самооценка	С привлечением внешнего консультанта — НП «Российский институт директоров»

Результаты проведения оценки качества работы Совета директоров Общества, комитетов Совета директоров Общества и членов Совета директоров Общества за 2024 год

В связи с тем, что оценка качества работы Совета директоров, комитетов Совета директоров и членов Совета директоров ПАО «Россети» по итогам 2022 года и 2023 года проводилась в форме самооценки, указанная оценка по итогам 2024 года была проведена в форме внешней (независимой) оценки с привлечением независимой внешней организации, определенной по итогам проведения закупочной процедуры, — Некоммерческого партнерства «Российский институт директоров».

Внешняя (независимая) оценка качества работы Совета директоров, комитетов Совета директоров и членов Совета директоров Общества основывалась на сочетании субъективной и объективной оценок:

Субъективная оценка проводилась путем заполнения каждым членом Совета директоров опросных анкет, в которых член Совета директоров выразил свое субъективное мнение по вопросам практики работы Совета директоров и комитетов Совета директоров.

Инструменты субъективной оценки:

- заполнение членами Совета директоров Общества и комитетов Совета директоров Общества опросных анкет для оценки работы:
 - а) Совета директоров (приняли участие 10 из 11 членов Совет
 - б) Комитета по аудиту (г Комитета по аудиту);
 - в) Комитета по кадрам и (приняли участие все и вознаграждениям);
 - г) Комитета по стратегии 6 из 7 членов Комите
 - д) Комитета по инвести 6 из 7 членов Комите
 - е) каждого члена Совет 9 из 11 членов Совета
- проведение интервью (с а также Корпоративным



Объективная оценка проводилась путем анализа внешними консультантами Устава Общества и внутренних документов Общества, включая планы работы и протоколы заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров.

Инструменты объективной оценки:

- Устав ПАО «Россети»;
- внутренние документы Общества;
- материалы работы Совета директоров и Комитетов Совета директоров (протоколы заседаний Совета директоров

ПАО «Россети» • Годовой отчет за 2024 год 193

Основные выводы, сделанные по итогам проведения внешней (независимой) оценки

- Совет директоров ПАО «Россети» активно вовлечен в принятие решений по разным ключевым вопросам деятельности Общества, сохраняя при этом стратегический контур принятия решений, и нацелен на обеспечение общей эффективности работы ПАО «Россети».
- Состав и структура Совета директоров Общества являются сбалансированными, организационное и инфраструктурное обеспечение его работы в целом отвечает ключевым принципам передовой практики.
- Совет директоров Общества тесно взаимодействует с комитетами, которые являются эффективными рабочими площадками для предварительной проработки и подготовки рекомендаций по вопросам, выносимым на рассмотрение Совета директоров ПАО «Россети».

Ключевые рекомендации, направленные на улучшение практики деятельности Совета директоров Общества и комитетов Совета директоров Общества

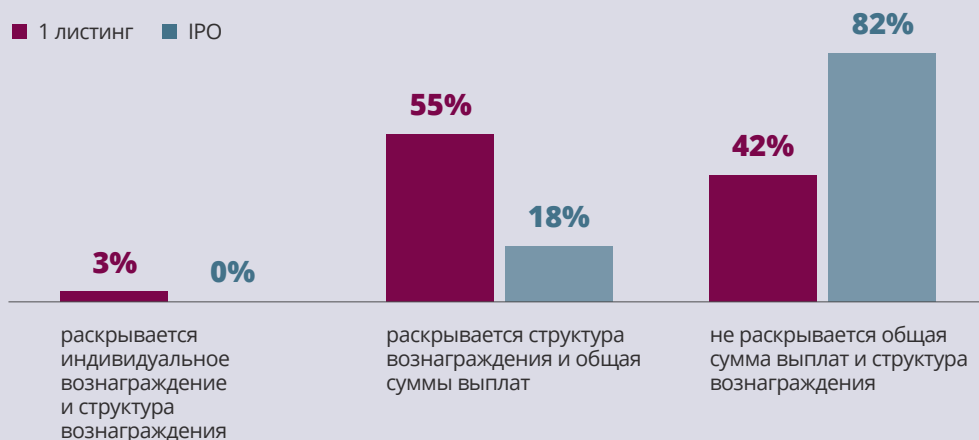
- Стремиться к очному рассмотрению Советом директоров Общества вопросов в области формирования и реализации Стратегии развития Общества, в том числе вопросов, связанных с выполнением ИТЗ, исполнением бизнес-плана, программы инновационного развития.
- Определить направления вовлеченности Совета директоров ПАО «Россети» через Комитет по кадрам и вознаграждениям в вопросы кадровой политики Общества и систему формирования и развития кадрового резерва в Обществе.
- Рассмотреть целесообразность отнесения к задачам одного из существующих комитетов Совета директоров (в частности, Комитета по стратегии) рассмотрение вопросов учета ESG-факторов и вопросов устойчивого развития в деятельности Общества.
- Рассмотреть возможность «маркировки» для Совета директоров соответствующих рисков в качестве ESG-рисков.
- Рассмотреть целесообразность и возможность включения в бюджет Совета директоров расходов на обучение и при наличии бюджетных возможностей провести опрос среди членов Совета директоров для выявления индивидуальных потребностей в обучении с целью его организации.
- Актуализировать Положения о комитетах Совета директоров как в части их функционала, так и в части организации их работы в целях приведения в соответствие со сложившейся в Обществе практикой.
- Стремиться к поддержанию оптимального соотношения заседаний и заочных голосований комитетов Совета директоров.

РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Система мотивации высшего руководства компании является одной из центральных тем корпоративного управления, а полнота раскрытия информации о вознаграждении топ-менеджмента – показателем прозрачности компании для инвесторов и иных заинтересованных лиц. По аналогии с предыдущим критерием было выделено три уровня раскрытия.

Индивидуальное вознаграждение менеджмента и его структуру раскрывают лишь 3% компаний Первого уровня листинга (одна компания металлургии и горнодобычи и одна компания электроэнергетики), а компании IPO не раскрывают этот показатель. Структуру вознаграждения и общую сумму выплат раскрывают 55% компаний Первого уровня листинга (прежде всего, представители финансового сектора, металлургии, потребительского сектора и электроэнергетики) и 18% компаний выборки IPO (представители финансового и потребительского секторов). 42% компаний первой выборки и 82% компаний IPO ни общую сумму, ни структуру выплат не раскрывают.

ДИАГРАММА 22
РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ
О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ
МЕНЕДЖМЕНТА



В СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ УЧТЕНА ЦЕЛИ ESG

В последнее десятилетие в российских компаниях процесс перехода от точечных проектов к системной работе, к интеграции ESG-факторов и вопросов устойчивого развития в стратегию постепенно трансформировался от просто тенденции к стратегическому императиву, чему способствовали, в том числе, активные действия регуляторов в этой области.

Так, по результатам проведенного исследования 77% компаний Первого уровня листинга либо интегрировали все/отдельные ESG-факторы в обще-корпоративную стратегию (54% компаний, из которых наиболее представлены нефтегазовый и металлургический сектора) либо утвердили отдельную ESG-стратегию (23% компаний, в числе которых чаще встречаются банки и представители оптовой и розничной торговли).

В компаниях IPO соответствующая практика пока не распространена – только у 9% компаний зафиксирован учет отдельных ESG-факторов в корпоративной стратегии, а у 14% компаний – отдельная ESG-стратегия.

ДИАГРАММА 23
В СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ
УЧТЕНА ЦЕЛИ ESG



ВОПРОСЫ ESG В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Исходя из рекомендаций регулятора⁵, ключевая роль совета директоров заключается в осуществлении надзора за всей ESG-повесткой, что предусматривает интеграцию ESG-факторов и вопросов устойчивого развития в стратегию, систему управления рисками, а также контроль за раскрытием нефинансовой информации.

Среди компаний Первого уровня листинга отмечается практика создания в структуре совета директоров профильного комитета по устойчивому развитию, однако ее нельзя назвать распространенной – наличие такого комитета зафиксировано в 22% компаний соответствующей выборки. Более распространена (37% компаний) практика расширения ESG-вопросами компетенции иного комитета, причем, как правило, это комитет по стратегии.

Только 10% компаний Первого уровня листинга расширили компетенцию совета директоров общими вопросами ESG-тематики (определение приоритетных направлений, в том числе в области устойчивого развития, утверждение нефинансовой отчетности). В 57% компаний соответствующей выборки в отчетном периоде советы директоров рассматривали на своих заседаниях вопросы, относящиеся к тематике ESG.

Что касается компаний IPO, в них наиболее распространенной (32% компаний) практикой пока является рассмотрение советом директоров вопросов, относящихся к ESG-повестке. При этом практически не зафиксировано наличие профильного комитета и расширение ESG-вопросами компетенции иного комитета.

⁵ Информационное письмо ЦБ РФ от 16.12.2021 № ИН-06-28/96 «О рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития».

ДИАГРАММА 24
ВОПРОСЫ ESG В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ СД



КОМИТЕТ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ И ИЗМЕНЕНИЮ КЛИМАТА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

217

Годовой отчет — 2024

О компании
Стратегический отчет
Обзор бизнеса
Устойчивое развитие
Корпоративное управление
Риск-менеджмент
Информация для инвесторов
Дополнительная информация

Комитет по устойчивому развитию и изменению климата

Доля независимых директоров — 60%, председатель комитета — независимый директор.

Комитет состоит из пяти директоров, трое из которых являются независимыми, в том числе и председатель комитета.

В отчетном году комитетом было проведено всего девять заседаний, из них: шесть в очной форме, одно из которых совместное

с Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, три — в заочной.

Ключевыми вопросами, рассмотренными Комитетом в отчетном году, стали вопросы по статусу реализации комплексного плана социально-устойчивого развития муниципального образования г. Норильск. Принята к сведению информация о реализации

Стратегии социально-устойчивого развития, Стратегии углеродной нейтральности, Серной программе, концепции и оценки физических рисков и рисков переходного периода, связанных с изменением климата, благотворительности Компании и подходах к формированию командных КПЭ Компании. На протяжении 2024 года Комитетом были предварительно рассмотрены и даны рекомендации Совету директоров об утверждении Отчета об устойчивом развитии, Отчета по правам человека, Отчета в области ответственной цепочки поставок Группы компаний «Норильский никель» за 2023 год и утверждению новой редакции Политики в области взаимодействия с коренными малочисленными народами.

Ключевые функции

Формирование и реализация Стратегии в области устойчивого развития и изменения климата

Контроль проведения внешнего аудита отчетности и деятельности Компании в области устойчивого развития и изменения климата

Управление рисками и внутренним контролем в области устойчивого развития и изменения климата

Подготовка внутренней отчетности Компании и раскрытия информации об устойчивом развитии и изменении климата

Интеграция принципов устойчивого развития, включая изменение климата, в деятельность Компании

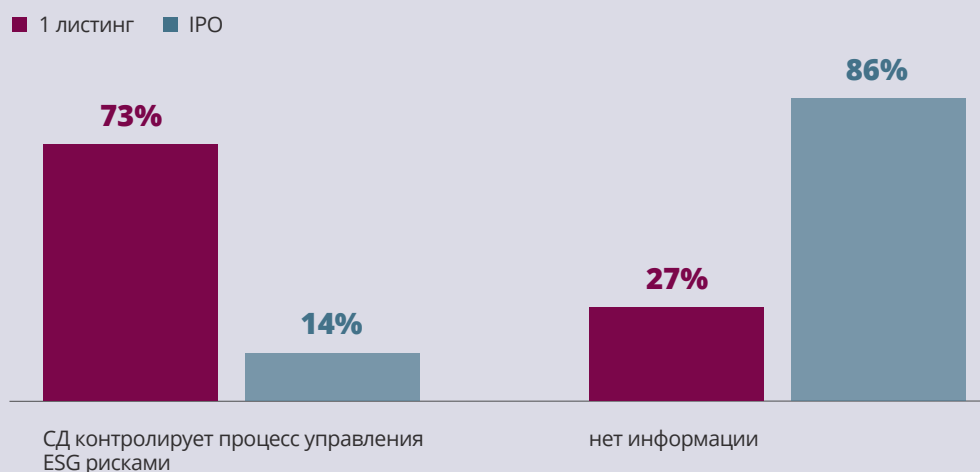
КОНТРОЛЬ ESG-РИСКОВ НА УРОВНЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Выявление и учет ESG-рисков свидетельствует о комплексном подходе компании к устойчивому развитию. При этом совету директоров рекомендуется обеспечить интеграцию управления ESG-рисками в единую систему риск-менеджмента компании и контролировать эффективность такой системы.

Согласно результатам проведенного исследования, в 73% компаний Первого уровня листинга совет директоров контролирует процесс управления ESG-рисками. В большинстве случаев такие риски интегрированы в общую систему управления риском (СУР). В отдельных компаниях контроль ESG-рисков осуществляется советом директоров в рамках утверждения нефинансовой отчетности.

В компаниях IPO соответствующая практика зафиксирована лишь в 14% компаний выборки.

ДИАГРАММА 25
КОНТРОЛЬ ESG-РИСКОВ
НА УРОВНЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



НАЛИЧИЕ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ / ESG

Системный подход к управлению ESG-факторами предполагает, в том числе, наличие соответствующего внутреннего документа (политики), закрепляющего цели и задачи компании по интеграции экологических, социальных и управленческих аспектов во все сферы ее деятельности. С учетом стратегической значимости соответствующий документ рекомендуется утверждать на уровне совета директоров.

Наличие соответствующего верхнеуровневого документа зафиксировано у 45% компаний Первого уровня листинга, при этом в 42% компаний он утвержден советом директоров, а в 3% компаний – генеральным директором.

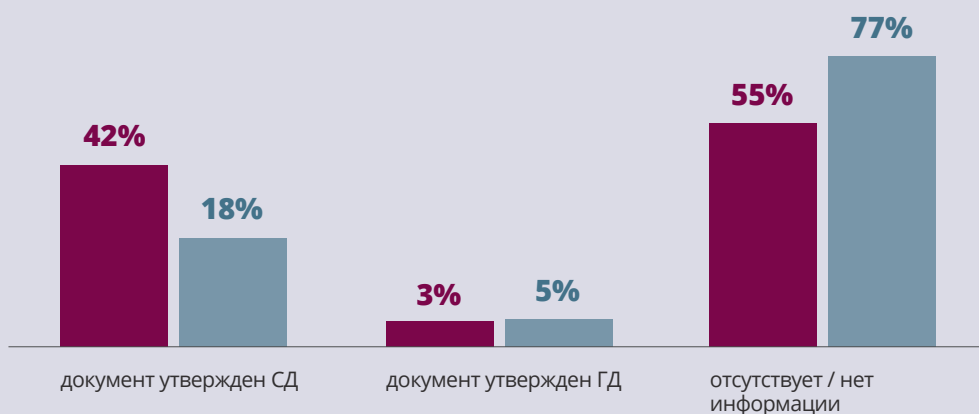
В компаниях IPO такой документ встречается гораздо реже – советом директоров он утвержден в 18% компаний, а генеральным директором – в 5% компаний.

В отношении 55% компаний Первого уровня листинга и 77% IPO-компаний не установлено факта наличия соответствующего внутреннего документа.

ДИАГРАММА 26

НАЛИЧИЕ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ / ESG

■ 1 листинг ■ IPO



УПРАВЛЕНИЕ КЛИМАТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ И ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЮ КЛИМАТА

Управление климатическими рисками – одна из приоритетных тем ESG-повестки российских публичных компаний. Процесс находится под пристальным вниманием регулятора и переходит от добровольных инициатив к комплексным стратегиям, поэтому ключевую роль в нем должен играть совет директоров.

47% компаний Первого уровня листинга раскрывают информацию о наличии программы адаптации к изменениям климата (климатической стратегии / стратегии климатического перехода / экологической стратегии / программы декарбонизации), что предполагает выделение соответствующих рисков и управление ими. Советы директоров в этих компаниях осуществляют контроль за климатическими рисками, как правило, в ходе надзора за реализацией корпоративной стратегии либо при рассмотрении отчета об управлении рисками в целом. Что касается отраслевой специфики – в лидерах нефтегазовая отрасль, уголь и металлургия, транспорт.

28% компаний соответствующей выборки идентифицируют климатические риски в отчетности, но при этом управление этими рисками осуществляется на уровне менеджмента, а не совета директоров.

В IPO-выборке наличие программы адаптации к изменениям климата и участие совета директоров в управлении климатическими рисками зафиксировано лишь у 9% компаний. При этом в 23% компаний IPO климатические риски идентифицируются, но контролируются на уровне менеджмента. У 25% компаний Первого уровня листинга и 68% компаний IPO соответствующая практика не выявлена.

ДИАГРАММА 27

УПРАВЛЕНИЕ КЛИМАТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ И ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЮ КЛИМАТА



КЛИМАТИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ АК «АЛРОСА»



АЛРОСА | ОТЧЕТ
ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ 2024

О Компании

Стратегия
устойчивого
развития

Управление
и деловая
этика

Климатическая стратегия

МЭР-35

В целях обеспечения комплексного управления климатическими вопросами Наблюдательный совет АК «АЛРОСА» (ПАО) в 2024 году утвердил Климатическую стратегию Группы АЛРОСА до 2035 года. Документ закрепляет целевые показатели и ключевые направления мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. В состав Стратегии вошли мероприятия как по сокращению и предотвращению выбросов парниковых газов, так и по их компенсации.

Для отслеживания реализации поставленных климатических целей Группа АЛРОСА разработала дорожные карты по декарбонизации и достижению нулевого баланса между прямыми и косвенными энергетическими выбросами парниковых газов и поглощениями (углеродно-деятельности) за счет компенсации. Первая включает целевые показатели по прямым и косвенным энергетическим выбросам парниковых газов (области охвата 1 и 2) до 2035 года, вторая – целевые показатели по поглощению углекислого газа из атмосферы (потенциально алмазоносные породы) для каждого года.

Мероприятия, предусмотренные Климатической стратегией, входят в состав программы АЛРОСА по повышению эффективности операционных процессов и имеют статус инвестиционного проекта основной деятельности, параллельно сопряженной с сокращением выбросов парниковых газов. Свыше 99% объема финансирования Климатической стратегии (7,3 млрд рублей) планируется направить на капитальные расходы. В то же время Компания осознает, что реализация Климатической стратегии сопряжена с рисками, которые могут препятствовать достижению запланированных целевых показателей. По этой причине затраты на реализацию мероприятий Климатической стратегии Группы АЛРОСА до 2035 года рассчитаны индикативно и будут уточняться ежегодно в рамках подготовки бюджета

Риски при реализации Климатической стратегии

ГРУППА РИСКОВ

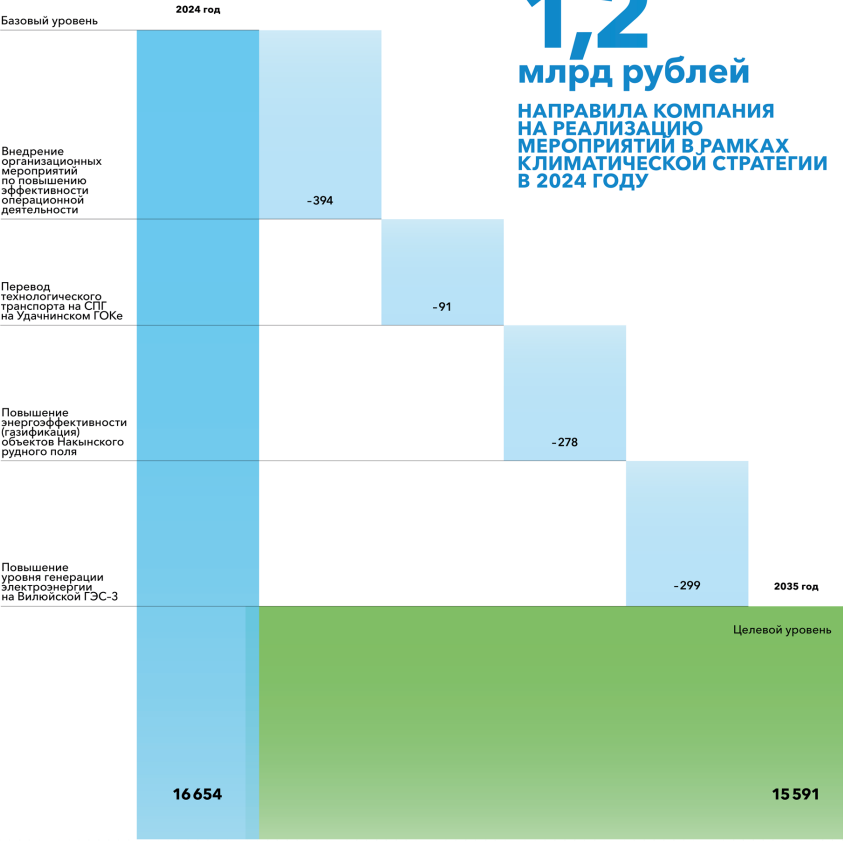
Макроэкономические

Техногенные, природные и социальные

Развитие человеческого капитала Охрана труда и промышленная безопасность **Изменение климата и энергоэффективность** Охрана окружающей среды Развитие регионов присутствия Приложения

98

Целевое сокращение выбросов прямых и косвенных энергетических парниковых газов (области охвата 1 и 2) Группой АЛРОСА тыс. тонн CO₂-экв.



ВЗАИМОСВЯЗЬ КПЭ ВЫСШЕГО МЕНЕДЖМЕНТА И ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Интеграция ключевых показателей эффективности в области устойчивого развития в систему мотивации менеджмента говорит о системном и структурированном подходе к управлению аспектами ESG, о контроле достижения соответствующих целей и задач.

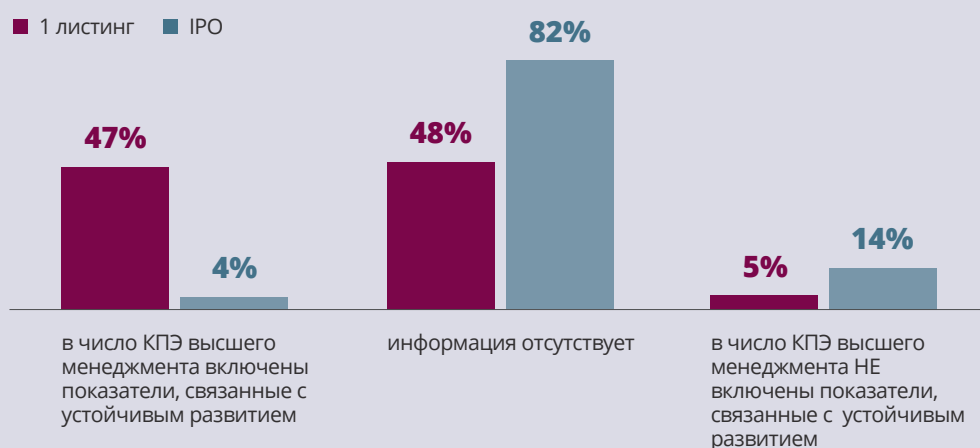
По результатам исследования 47% компаний Первого уровня листинга включают показатели, связанные с устойчивым развитием, в систему КПЭ своего топ-менеджмента. Среди таких показателей – уровень травматизма, снижение вредных выбросов, отсутствие аварий, экологических инцидентов, показатель реализации программ инновационного развития и др. Объективно, в числе наиболее представленных отраслей – электроэнергетика, нефтегазовая, угольная и металлургическая отрасли.

У 5% компаний соответствующей выборки работа менеджмента оценивается исключительно по финансовым показателям, а 48% компаний не раскрывают достаточной информации о системе ключевых показателей топ-менеджмента.

Ситуация в компаниях IPO пока существенно отличается: наличие соответствующих КПЭ отмечено лишь у 4% компаний выборки, у 14% компаний такие КПЭ отсутствуют, а 82% компаний IPO не раскрывают соответствующую информацию.

ДИАГРАММА 28

ВЗАИМОСВЯЗЬ КПЭ ВЫСШЕГО МЕНЕДЖМЕНТА И ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



КПЭ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ «ФОСАГРО»

ТОП-3 НАПРАВЛЕНИЙ, ПО КОТОРЫМ УСТАНОВЛЕННЫ КПЭ



Курс на устойчивое развитие —

39%

показателей



Рост производства за счет повышения операционной эффективности —

37%

показателей



Развитие перспективных направлений —

20%

показателей

При определении суммы ежегодного дополнительного вознаграждения руководителей топ-уровня учитывается выполнение плана по EBITDA как интегрального показателя эффективности деятельности Компании. Результативность руководителей корректируется на процент выполнения плана по EBITDA.

В Компании отсутствует система компенсаций, выплачиваемых руководителям в случае их увольнения либо увольнения по собственной инициативе в результате поглощения этой компании другой или смены собственника («золотые парашюты»), не применяются опционы, заблаговременно

установленные безусловные бонусы, а также система возврата руководителями ранее осуществленных им выплат.

СОСТАВ КПЭ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «КУРС НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ»

Как видно из приведенной выше статистики, особое внимание в Группе «ФосАгро» уделено области устойчивого развития, при этом в систему КПЭ включены следующие показатели:

- снижение удельной эмиссии веществ в атмосферу;
- доля утилизации, обезвреживания и обработки отходов;
- эффективность работы второй линии защиты по направлению «Объекты негативного воздействия на окружающую среду (сбросы, выбросы, отходы)»;
- реализация программы повышения энергоэффективности объектов АО «Апатит» и его филиалов;

- расширение базы подписчиков коммуникационной платформы «ProАгро Лекторий» (онлайн-лекции и обучение от ведущих экспертов и консультантов в области агротехнологий);
- проведение работ в рамках проекта «Углеродный полигон»;
- реализация ключевых проектов социальной сферы;
- процент выполнения мероприятий программы улучшения социально-бытовых условий;
- увеличение числа сотрудников, вовлеченных в ЗОЖ-программы;
- показатель безопасности производства в рамках проекта «Трансформация культуры безопасности»;

- процент охвата обучения персонала внедряемым методикам и инструментам в рамках проекта «Трансформация культуры безопасности»;
- отсутствие аварий;
- отсутствие случаев травматизма сотрудников Компании и подрядных организаций;
- снижение количества происшествий (инцидент, пожар, загорание, ДТП, происшествие на железнодорожном транспорте).



Сведения о суммарном вознаграждении за год по всем членам исполнительных органов ПАО «ФосАгро» с разбивкой по каждому виду вознаграждения представлены в [Отчете эмитента за отчетный год](#)



Займов членам совета директоров и правления на 31 декабря 2024 года не предоставлялось.

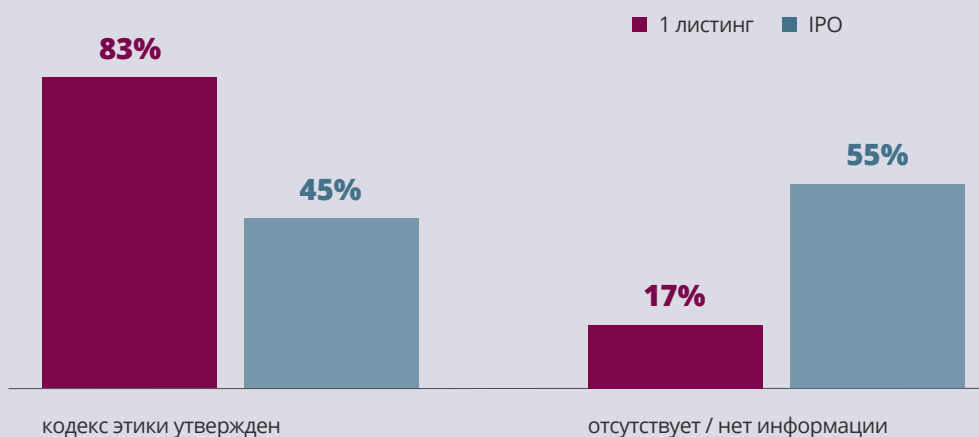
Кодекс деловой этики – это инструмент формирования единой культуры компании, призванный формировать основу этичного поведения ее сотрудников и руководства, способствовать ее устойчивому развитию и благоприятному имиджу.

Исследование показало, что 83% компаний Первого уровня листинга имеют Кодекс этики, что свидетельствует о широком распространении данной практики.

В компаниях IPO наличие кодекса этики зафиксировано только у 45% компаний.

Эксперты также обратили внимание, что в большинстве компаний Первого уровня листинга за комитетом совета директоров по аудиту закреплена функция контроля за соблюдением в компании этических норм, а специализированные Комитеты по этике если и создаются, то на уровне менеджмента.

ДИАГРАММА 29
КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА

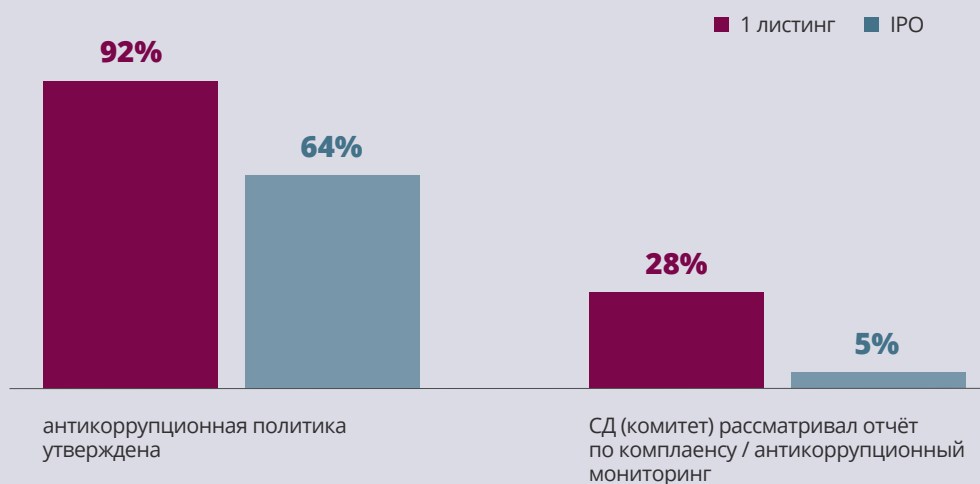


Цель внедрения системы комплаенса – создание в компании эффективных механизмов анализа и выявления коррупционных сфер деятельности, оценка и управление правовыми и финансовыми рисками при возникновении коррупционных отношений, обеспечение комплексной защиты компании от различных правовых, налоговых, репутационных и иных угроз.

В компаниях Первого уровня листинга практика утверждения антикоррупционной политики получила широкое распространение – соответствующий документ утвержден в 92% компаний. В компаниях IPO он встречается чуть реже – в 64% компаний выборки.

28% компаний Первого уровня листинга и 5% компаний IPO раскрыли информацию о рассмотрении советом директоров/комитетом совета директоров вопроса о комплаенс-мониторинге.

ДИАГРАММА 30
КОМПЛАЕНС



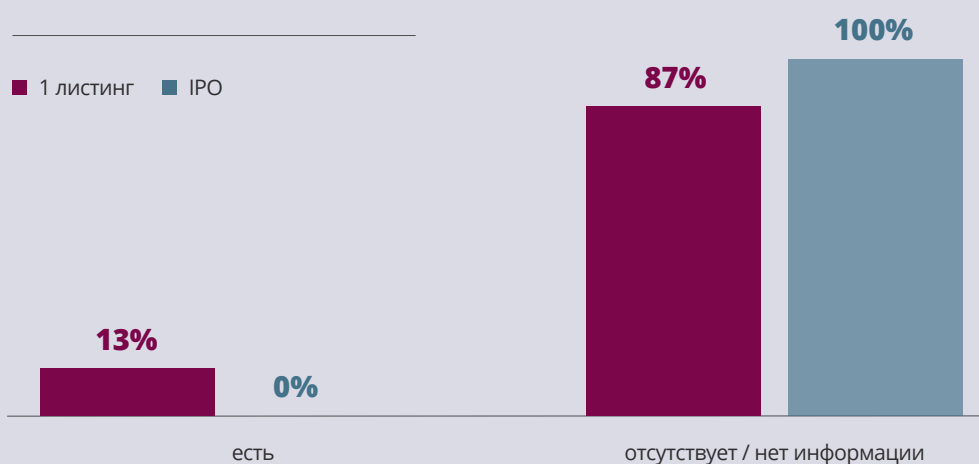
НАЛИЧИЕ ПОЛИТИКИ РАЗНООБРАЗИЯ

Политика разнообразия и инклюзивности представляет собой корпоративный принцип, на основе которого создается рабочая среда, обеспечивающая равенство и отсутствие дискриминации для всех сотрудников, вне зависимости от пола, возраста, национальности, физических возможностей и других факторов. Наличие такого документа – один из маркеров зрелости системы устойчивого развития.

В российских публичных компаниях системное внедрение соответствующего принципа пока не отмечается – наличие подобного документа зафиксировано лишь в 13% компаний Первого уровня листинга (практика наиболее распространена в компаниях металлургии и горнодобычи), а в IPO-компаниях он отсутствует.

ДИАГРАММА 31
ПОЛИТИКА РАЗНООБРАЗИЯ

■ 1 листинг ■ IPO



ПОЛИТИКА «МНОГООБРАЗИЕ, РАВЕНСТВО И ИНКЛЮЗИВНОСТЬ» КОМПАНИИ «МТС»

УТВЕРЖДЕНО

Решением Совета директоров
Публичного акционерного общества
«Мобильные ТелеСистемы»

09 февраля 2023 года, Протокол №342

Публичное акционерное общество
«Мобильные ТелеСистемы»

ПОЛИТИКА
«Многообразие, равенство и инклюзивность»



- Лицами, не являющимися сотрудниками Компании, но привлеченными ей для выполнения работ и (или) оказания услуг на основании договоров - в той степени, в какой это предусмотрено заключаемыми с такими лицами договорами.

Для целей настоящей Политики все лица, обязанные её соблюдать, именуются **«Лицами, на которых распространяется Политика»**.

2.3.3. Компания стремится обеспечить внедрение принципов и правил, закрепленных в настоящей Политике, в контролируемых дочерних обществах, взаимодействуя с ответственными сотрудниками дочерних обществ. Компания приложит разумные усилия для обеспечения их исполнения неконтролируемыми дочерними обществами с точки зрения следования лучшей практике.

3. ПРИНЦИПЫ МНОГООБРАЗИЯ, РАВЕНСТВА И ИНКЛЮЗИВНОСТИ (DE&I)

Осуществляя свою деятельность, Компания придерживается, в том числе, следующих принципов DE&I:

3.1. Уважение интересов заинтересованных сторон

Компания учитывает ожидания и интересы заинтересованных сторон в сфере DE&I при осуществлении своей деятельности и ведёт с ними постоянный диалог в данной сфере (в порядке, описанном в разделе 5 настоящей Политики). Компания открыта для обсуждения с заинтересованными сторонами любых вопросов в сфере DE&I и создает условия для такого обсуждения.

3.2. Соблюдение применимого законодательства

Компания следует принципу верховенства закона: соблюдает применимое законодательство, в том числе в сфере обеспечения многообразия, равенства и инклюзивности, осуществляет его мониторинг и информирует работников об ответственности за несоблюдение применимого законодательства.

3.3. Соблюдение и защита прав человека

Компания признает важность соблюдения и защиты прав каждого человека и делает все возможное для их соблюдения и защиты компаниями Группы МТС, учитывает при этом положения Международного билля о правах человека.

Компания не приемлет дискриминацию в любых формах и предпринимает все возможное, чтобы противодействовать дискриминации, учитывая при этом положения Конвенции № 190 Международной организации труда «Об искоренении насилия и домогательств в сфере труда»².

При осуществлении своей деятельности Компания также стремится обеспечить соблюдение прав человека заинтересованными сторонами.

3.4. Этичное ведение бизнеса

Компания руководствуется принципами этичного ведения бизнеса. В качестве этичного рассматривается такое поведение, которое соответствует принципам устойчивого ведения бизнеса, принципам и правилам, определенным в Кодексе делового поведения и этики Компании. Компания осуществляет свою деятельность на основе принципов добросовестности, честности и открытости, а также уделяет особое внимание развитию и укреплению комплаенс-культуры. Компания считает, что построение ответственной цепочки поставок играет важную роль в достижении целей устойчивого развития, в том числе в формировании равной и инклюзивной среды, и руководствуется этим принципом при формировании цепочки поставок.

² заключена в г. Женеве 21.06.2019

ТРЕБОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ЭКОЛОГИИ/СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА/ЭТИЧНОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Интеграция принципов устойчивого развития (в том числе, антикоррупционных процедур) в расширенные системы производства и поставок направлена на трансформацию внутреннего рынка товаров и услуг и снижение репутационных рисков компании. Чаще всего у российских компаний Первого уровня листинга требования к поставщикам и подрядчикам направлены на предупреждение коррупционных действий – так, наличие требований в области этичности ведения бизнеса отмечается у 75% компаний данной выборки.

70% компаний предъявляют требования к поставщикам и подрядчикам в области соблюдения прав человека (безопасность, условия труда, трудовые права, права человека, отсутствие дискриминации), а 67% требуют от контрагентов соблюдения экологических стандартов (например, соответствия политике компании по охране окружающей среды и внутренним стандартам компании). В целом, отмечается комплексный подход компаний к решению данного вопроса – большинство из них во внутренних документах учитывают максимальное количество факторов ESG. При этом эксперты отмечают распространенность такого документа, как Кодекс / Стандарт делового поведения поставщика, в котором и закрепляются соответствующие требования.

В компаниях IPO соответствующая практика наблюдается реже – 27% таких компаний предъявляют к контрагентам требования в области этичности ведения бизнеса и соблюдения прав человека, а 23% компаний – экологические требования.

ДИАГРАММА 32

ТРЕБОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ЭКОЛОГИИ / СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА / ЭТИЧНОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА



ОТВЕТСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

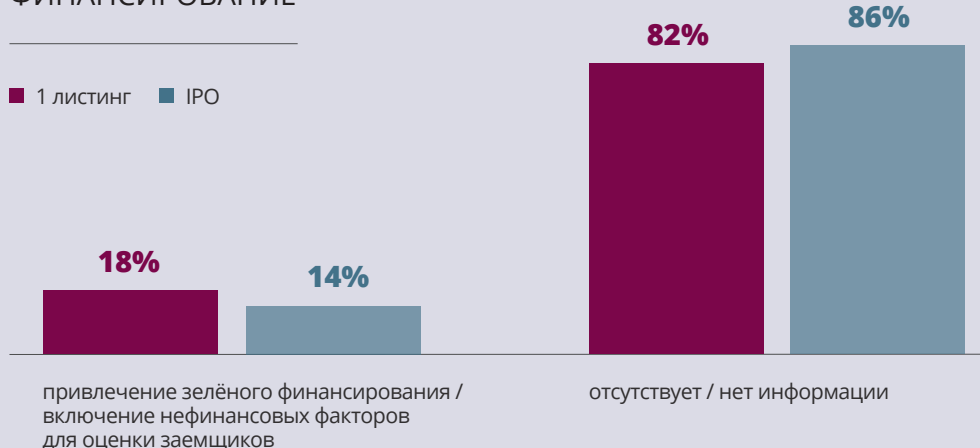
Внедрение практик ответственного финансирования характеризует степень интеграции ESG-повестки в инвестиционную и кредитную деятельность компаний и финансовых институтов.

При оценке показателя эксперты учитывали наличие в выборке как компаний-кредиторов, так и компаний-заёмщиков. Поэтому для заёмщиков учитывались проекты привлечения финансирования, а для финансовых компаний – создание рыночной инфраструктуры для поддержки зелёных / социальных проектов.

По результатам исследования соответствующий опыт имеют 18% компаний Первого уровня листинга и 14% компаний IPO.

В первой выборке практика сконцентрирована в финансовом секторе (67%), в прочих отраслях ее демонстрируют по 1 компании в металлургии и горной добыче (9%), телекоме и ИТ (13%) и потребительском секторе (8%).

ДИАГРАММА 33
ОТВЕТСТВЕННОЕ
ФИНАНСИРОВАНИЕ



ПОДГОТОВКА НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ

В последние годы подготовка российскими публичными компаниями нефинансовой отчетности трансформировалась из инструмента поддержания репутации и информирования заинтересованных сторон в предусмотренное регулятором⁶ обязательное требование.

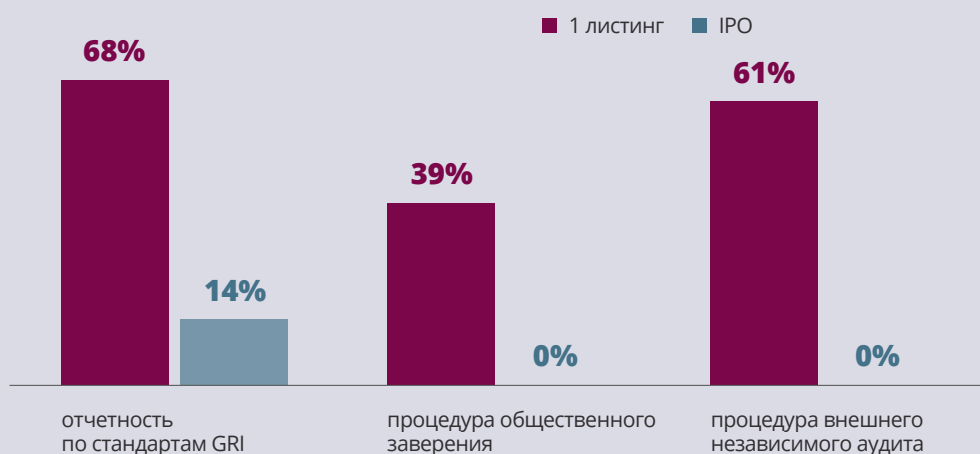
Эксперты проанализировали отчетность вошедших в исследование компаний за 2024 год и согласно результатам проведенного анализа 68% компаний Первого уровня листинга при подготовке отчетов (как интегрированных, так и отдельных) использовали стандарт GRI. Среди IPO-выборки соответствующую практику продемонстрировали 14% компаний.

Процедуру общественного заверения отчетности прошли 39% компаний Первого уровня листинга, а 61% компаний из этой выборки обеспечили внешний независимый аудит своей отчетности. У компаний IPO ни заверения, ни независимого аудита отчетности не зафиксировано.

Лидером по охвату всех трёх практик выступает металлургия и горнодобыча: отчетность по стандартам GRI готовят 100% компаний сектора, публичное заверение проходят 73%, внешний независимый аудит – 82%. Электроэнергетика также демонстрирует 100% использование стандарта GRI, при этом доля публичного заверения составляет 43%, доля внешнего аудита – 57%.

⁶ Приказ ПАО Московская Биржа от 24.09.2024 № МБ-П-2024-3132 «Дополнительные правила, требования и рекомендации по раскрытию информации эмитентами, акции которых включены в Первый или Второй уровень»

ДИАГРАММА 34
ПОДГОТОВКА
НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ



ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Настоящий раздел исследования представлен результатами опроса компаний Первого уровня листинга Московской биржи об их практике и видении применения ИИ в корпоративном управлении и аналитическим обзором, подготовленным экспертами РИД на основе анализа тематических публикаций и обзоров зарубежных экспертов и консультантов, касающихся вопросов использования ИИ в корпоративном управлении, в частности, в практике работы совета директоров.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА

В опросе приняли участие **32** компании Первого уровня листинга, что составило более **50%** данной выборки.

В опросе представлены компании **10** отраслей, не приняли участие компании из следующих отраслей: пищевая промышленность, здравоохранение, строительство и управление недвижимостью.

ДИАГРАММА 1
ОТРАСЛЕВОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ



ДИАГРАММА 2
СТАДИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИИ
В КОРПОРАТИВНОМ
УПРАВЛЕНИИ



ДИАГРАММА 3

В КАКИХ ЭЛЕМЕНТАХ СИСТЕМЫ КУ
КОМПАНИИ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ИИ*

* Допускался множественный ответ



В категории «другое» содержатся следующие варианты: подготовка годового отчета, анализ документов эмитентов, работа правления либо не используется (17%).

ДИАГРАММА 4

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ
И ПРОВЕДЕНИИ ЗАСЕДАНИЙ СД (КС-ПОМОЩНИК)*

* Допускался множественный ответ



В категории «другое» содержатся следующие варианты: члены СД самостоятельно используют ИИ либо системно в работе СД не применяется.

ДИАГРАММА 5

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ ДЛЯ СОДЕЙСТВИЯ ЧЛЕНАМ
СД В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ (ЧСД-ПОМОЩНИК)*

* Допускался множественный ответ

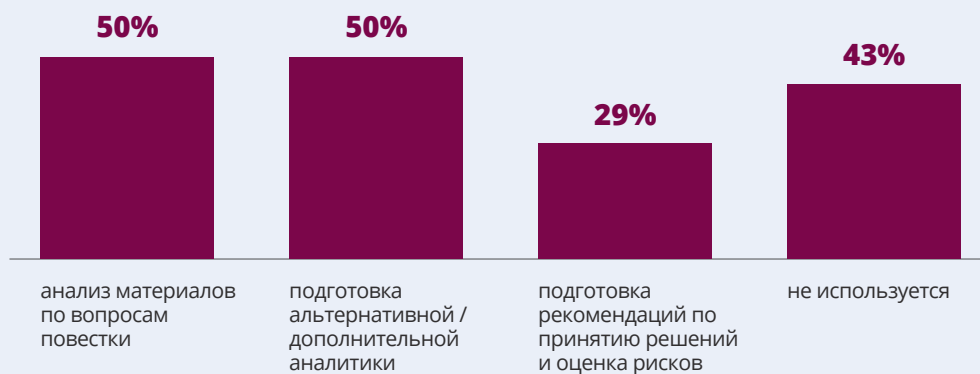
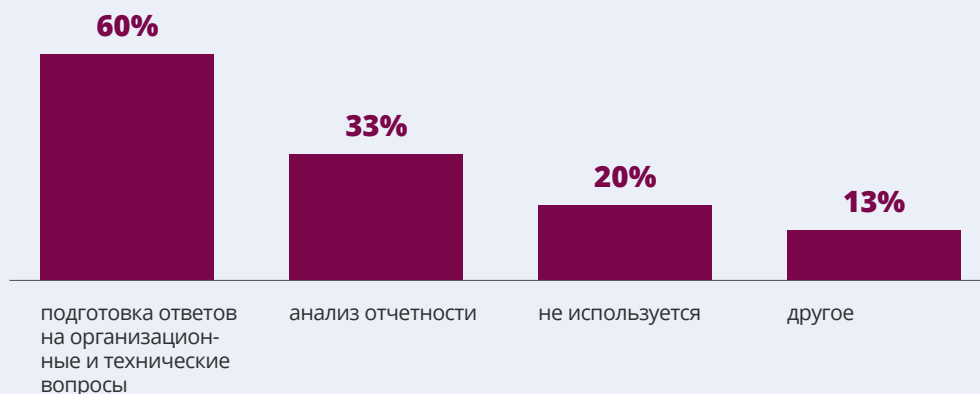


ДИАГРАММА 6

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ
С АКЦИОНЕРАМИ / ИНВЕСТИТОРАМИ*

* Допускался множественный ответ

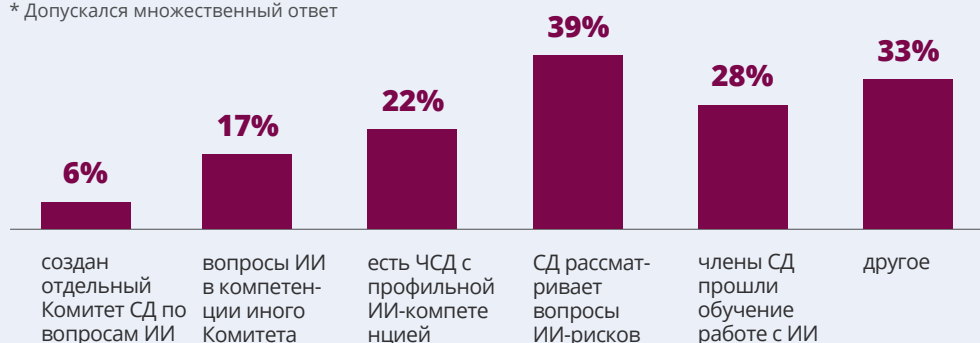


В категории «другое» содержатся следующие варианты: виджет на сайте; помощник по корпоративным событиям; внутренний анализ и рутинные задачи; проверка гипотез.

ДИАГРАММА 7

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СД КОМПАНИИ В УПРАВЛЕНИЕ ИИ*

* Допускался множественный ответ

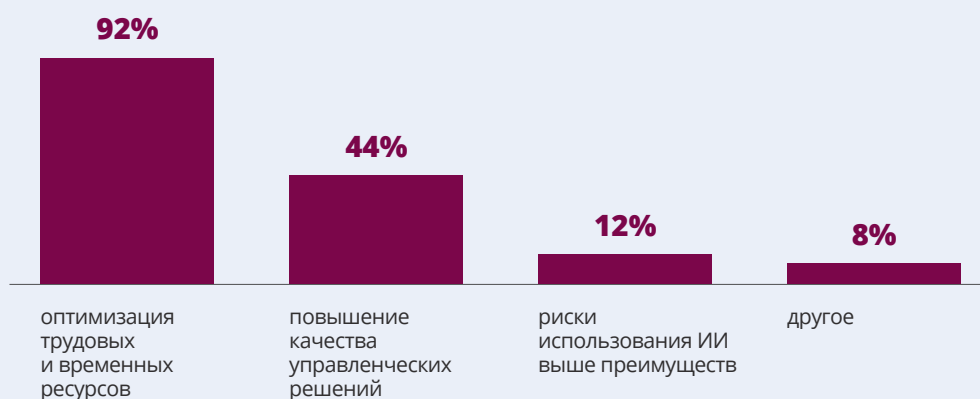


В категории «другое» содержатся следующие варианты: данные вопросы не рассматриваются СД; вопросы использования ИИ в бизнесе компании обсуждаются на заседаниях комитетов СД; хотелось бы повысить уровень вовлеченности СД в управление ИИ либо не используется (11%).

ДИАГРАММА 8

ЭФФЕКТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ ДЛЯ КОМПАНИИ*

* Допускался множественный ответ

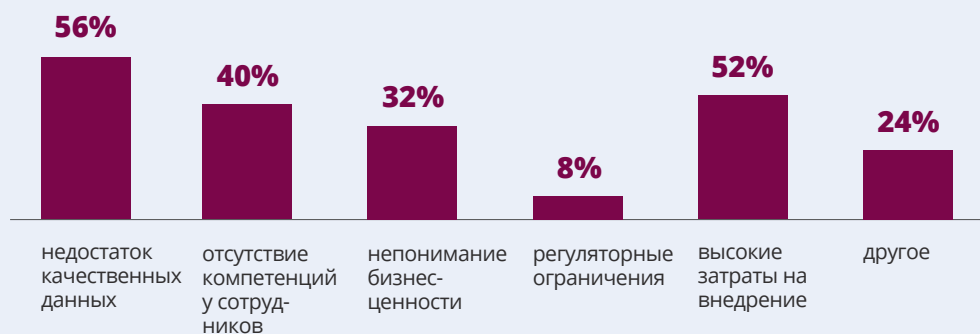


В категории «другое» содержатся следующие варианты: создание помощников; ожидание в ближайшей перспективе возможности ИИ стать базовым набором рабочих инструментов или изменить рабочие процессы.

ДИАГРАММА 9

СУЩЕСТВУЮЩИЕ БАРЬЕРЫ ДЛЯ МАСШТАБНОГО ПРИМЕНЕНИЯ ИИ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ*

* Допускался множественный ответ

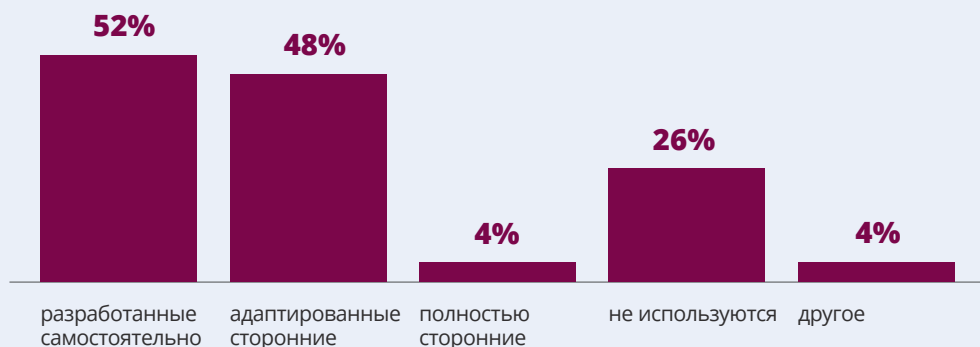


В категории «другое» содержатся следующие варианты: безопасность персональных данных и риски неправомерного использования конфиденциальной информации.

ДИАГРАММА 10

КАКИЕ ИИ-ТЕХНОЛОГИИ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ КОМПАНИЕЙ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ*

* Допускался множественный ответ



В категории «другое» содержатся следующие варианты: ответ на данный вопрос требует участия профильного подразделения.

ДИАГРАММА 11

КАКОЙ ИИ-ЛАНДШАФТ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ КОМПАНИЕЙ
В РЕШЕНИИ ЗАДАЧ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ*

* Допускался множественный ответ



В категории «другое» содержатся следующие варианты: некоторые адаптированные сторонние решения; собственный разработанный GPT-Chat компании; ИИ-функции на корпоративной платформе; Ai-портал с витриной нейросетей в локальном ИТ контуре либо ответ на данный вопрос требует участия профильного подразделения.

ВОПРОСЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИЙ

В публикациях западных консультантов и экспертов примерно с середины 2023 года стала активно продвигаться тема «Советы директоров и искусственный интеллект». С этого же момента стало быстро расти внимание к этой теме и со стороны западных институциональных инвесторов, ожидающих, что внедрение искусственного интеллекта (ИИ) резко увеличит финансовую отдачу от деятельности компаний и, соответственно, доходы инвесторов. Упомянутый тренд подкрепляется верой большей части западного экспертно-консалтингового сообщества, бизнес-кругов и деловых СМИ в то, что потенциальные преимущества от внедрения ИИ в управление бизнесом многократно превосходят связанные с этим процессом риски. Это наглядно проявляется в быстром росте числа компаний различных отраслей, раскрывающих информацию о том, как их советы директоров (СД) осуществляют надзор за внедрением ИИ в бизнес-процессы, а также значительном росте числа предложений западных институциональных инвесторов советам директоров компаний увеличить раскрытие информации о практике внедрения ИИ и ее результатах.

Есть основания предполагать, что такой подход будет воспринят и на развивающихся рынках, в связи с чем данный обзор может послужить ориентиром для возможного дальнейшего развития темы.

В реализуемом западным экспертно-консультативным сообществом подходе к теме «СД и ИИ» можно выделить две основных составляющих:

- ❶ работа СД по надзору за внедрением ИИ в бизнес-процессы компаний и публичное раскрытие соответствующей информации;
- ❷ внедрение ИИ в практику работы СД как инструмента повышения ее эффективности и публичное раскрытие соответствующей информации.

Первая составляющая явно преобладает, так как именно на нее инвесторы обращают основное внимание, видят в ней залог роста их доходов. Она также хорошо соотносится с традиционным пониманием роли СД в корпоративном управлении.

- ❶ **Ключевые блоки задач, связанных с организацией работы совета директоров по надзору за внедрением ИИ в бизнес-процессы компании и публичное раскрытие соответствующей информации:**
- ❷ Оценка советом директоров, совместно с менеджментом, перспектив изменения под влиянием ИИ как отрасли компании в целом, так и бизнеса самой компании в кратко- и долгосрочной перспективе.

⁷ В фокусе западного экспертно-консалтингового сообщества, бизнеса и инвесторов находится генеративный ИИ. Поэтому в данном материале под ИИ будет пониматься генеративный ИИ, даже если это специально не указывается.

- Оценка советом директоров, совместно с менеджментом, потенциала компании для успешного масштабного внедрения ИИ в бизнес, включая:
 - уровень развития информационных технологий и информационной базы в компании;
 - наличие кадров, обладающих необходимыми знаниями и опытом, способность компании сформировать их в сжатые сроки;
 - уровень соответствия организационной культуры компании с точки зрения ее способности к инновациям в целом, культуры самообучения и специфических требований, порождаемых развитием ИИ;
 - определение основных стейкхолдеров процесса внедрения ИИ в бизнес компании.
- Оценка советом директоров собственной способности достаточно глубоко понимать проблематику ИИ и его влияния на бизнес в целом, принимать соответствующие решения и оказывать поддержку менеджменту во внедрении ИИ в таких аспектах как инвестиции, риски, кадровое обеспечение, технологии, организационная культура и отношения со стейкхолдерами.

Совет директоров может сформировать практику надзора за внедрением ИИ в бизнес компании, в том числе, за счет следующих шагов:

- придание вопросам внедрения ИИ статуса стратегических в своей повестке и регулярное их обсуждение на заседаниях СД, в т.ч. специальных заседаний по теме ИИ (отдельно или в рамках обсуждения стратегии);
- разработка инструментов корпоративного управления для реализации надзора за внедрением ИИ, в частности путем распределения компетенции между СД в целом и его комитетами;
- оценка и обеспечение наличия у членов СД достаточного уровня понимания проблем ИИ и его внедрения в бизнес путем оценки потребностей членов СД в получении знаний по вопросам ИИ и обновления планов преемственности членов СД и топ-менеджмента с учетом потребности повышения знаний этих лиц в вопросах ИИ.

Совет директоров должен активно участвовать в разработке стратегии внедрения ИИ. Этому могут способствовать следующие шаги:

- подготовка хорошо структурированного пособия для членов СД в отношении обсуждения проблем стратегии внедрения ИИ (структура такой стратегии, какие основные и дополнительные вопросы рекомендуется задавать в отношении неё, как оценивать ответы, как правильно организовать содержательную дискуссию и т.п.);
- приглашение со стороны менеджмента совету директоров принять участие в процесс разработки стратегии внедрения ИИ уже на раннем этапе;
- быстрое информирование менеджментом СД о существенных рыночных, технологических изменениях, требующих учета в стратегии компании по внедрению ИИ;
- проведение совместных обсуждений менеджментом и членами СД проблем развития и внедрения ИИ (возможно – с приглашением внешних экспертов).

Ключевыми направлениями работы совета директоров в рамках надзора за внедрением ИИ в бизнес компании являются:

① Учет вопросов управления персоналом:

- учет последствий внедрения ИИ для численности персонала компании. СД должен побуждать менеджмент принимать решения о сокращении персонала не просто с точки зрения сокращения расходов, но и с учетом социальных обязательств, корпоративных ценностей, деловой этики;
- увязка корпоративной политики управления талантами со стратегией внедрения ИИ;
- создание возможностей для профессионального развития персонала с учетом внедрения ИИ. Увязка вознаграждения менеджеров с показателями создания рабочих команд, объединяющих человеческий потенциал и возможности ИИ.

② Использование ИИ в практике управления рисками компании:

- учет изменений в объеме и профиле рисков, в риск-аппетите в связи с внедрением ИИ;
- включение оценки баланса рисков и выгод в процесс выработки реализации ИИ-стратегии компании;
- оценка текущих рисков, связанных с ИИ-решениями, и будущих рисков, связанных с разрабатываемыми ИИ-решениями;
- оценка механизма мониторинга рисков, связанных с ИИ-решениями, используемого менеджментом;
- анализ правовых рисков, связанных с используемыми и разрабатываемыми ИИ-решениями.

③ Использование ИИ в практике подразделения внутреннего аудита:

- степень знакомства службы внутреннего аудита с системой управления внедрением ИИ в бизнес компании (включая используемые модели ИИ, таксономию рисков ИИ, наличие моделей ИИ с повышенным риском и т.п.);
- включение в план работы службы внутреннего аудита анализа ИИ-рисков с особым вниманием к ИИ-моделям с повышенным риском;
- использование ИИ для следующих задач: планирование аудиторских проверок, оценка и осуществление постоянного мониторинга рисков, повышение качества контрольного тестирования, обобщение результатов и формулирование новых инсайтов по результатам проверок.

④ Раскрытие информации о том, как СД осуществляют надзор за внедрением ИИ:

- раскрытие информации о том, как СД осуществляет надзор за управлением рисками компании (либо в рамках информации о надзоре за управлением рисками в целом, либо отдельно о надзоре именно за управлением ИИ-рисками);
- раскрытие информации о личном опыте членов СД в области ИИ и включении опыта в этой области в общую матрицу компетенций СД в целом;
- раскрытие информации о том, как надзор за внедрением ИИ распределяется между СД в целом и его комитетами;
- раскрытие информации о том, что СД делает для повышения знаний своих членов в области ИИ.

В процессе осуществления своей функции надзора за работой менеджмента по внедрению ИИ в бизнес компании СД сталкивается с **рядом рисков**. В качестве важнейших можно выделить следующие:

- **Риск чрезмерного вмешательства** СД в работу менеджмента вследствие чрезмерной самоуверенности в понимании проблем внедрения ИИ в результате активного использования членами СД ИИ для сбора и обработки информации.
- **Риск предоставления со стороны ИИ** как менеджменту, так и членам СД искаженной информации (проблема «галлюцинирования ИИ») и необходимости ее проверки путем активного использования человеческих суждений.
- **Риск утечки конфиденциальной информации** о деятельности компании вследствие неправильного ее использования членами СД с помощью ИИ.

II. Ключевые блоки задач, связанных с использованием ИИ как инструмента повышения эффективности работы совета директоров:

- Разработка и принятие внутренних документов, регламентирующих использование членами СД ИИ в процессе работы. Это могут быть пособия/руководства по использованию ИИ, протоколы, описание рабочих процедур.
- Пересмотр матрицы компетенций членов СД, включение в нее умения понимать потенциал ИИ и пользоваться его инструментами. Важно, чтобы этим умением обладал не один, а все члены СД.
- Организация обучения членов СД по вопросам использования ИИ в управлении бизнесом в целом и для личной аналитической работы. Такое обучение полезно реализовывать как с помощью менеджмента, так и привлекаемых внешних экспертов.

Можно выделить следующие основные направления использования ИИ членами СД в процессе своей работы:

- Анализ получаемой от менеджмента информации о результатах деятельности компании в контексте исторических данных компании за прошлые периоды; в контексте сравнительного анализа текущих и прошлых данных компании и ее основных конкурентов, лидеров рынка; с привлечением большого объема информации о макроэкономических, отраслевых тенденциях на основе широкого круга источников; выработка альтернативных сценариев развития компании; стресстестирование разработанной менеджментом стратегии, карты и реестра рисков.
- Анализ материалов, полученных к заседанию СД по конкретным вопросам повестки дня с точки зрения ее достаточности, возможной полезной дополнительной информации, выработки альтернативных оценок и предложений.
- Анализ внутренних документов, регулирующих работу СД в контексте аналогичных документов других компаний, рекомендаций кодексов корпоративного управления, рекомендаций лучшей практики и внесение изменений в свои документы.
- Периодический анализ практики СД по использованию ИИ и внесение в нее необходимых изменений и дополнений.

Для совета директоров важно оптимально распределить объем работы и полномочия по осуществлению надзора за внедрением ИИ в бизнес компании между СД в целом и комитетами СД. Дискуссии и предложения экспертов по этой проблеме развиваются по следующим направлениям:

- Ответственность за надзор за внедрением ИИ несет СД в целом, но комитеты СД могут играть важную роль в этом процессе.
- В сложившейся практике работы СД западных компаний по надзору за внедрением ИИ наиболее важную роль играет комитет по аудиту.
- В СД некоторых компаний создаются комитеты по технологиям, в функции которых входит проработка вопросов внедрения ИИ.

По мнению экспертов, важным вопросом является соблюдение членами СД «информационной гигиены» при использовании ИИ. Она включает, среди прочего, следующее:

- загрузка конфиденциальной корпоративной информации в чат-боты возможна только после получения подтверждений, что используемая ИИ-модель не будет обучаться на этом чат-боте и материалы чат-бота не будут доступны сотрудникам компании чат-бота;
- понимание того, что использование ИИ-чатов несет риск утечки чувствительной для компании информации, которая может быть использована конкурентами;
- понимание того, что использование ИИ-инструментов для записи работы СД, его комитетов, расшифровки обсуждавшейся на заседаниях информации несет риск утечки чувствительной для компании информации;
- понимание того, что полученные с помощью ИИ результаты и выводы нуждаются в проверке;
- понимание того, что ИИ расширяет фактологическую, аргументационную базу, но не заменяет человеческого суждения.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ПУБЛИКАЦИИ:

1. ABRASH L. PROBST A. EDELMAN K. GOVERNANCE OF AI: A CRITICAL IMPERATIVE FOR TODAY'S BOARDS. - [HTTPS://CORPGOV-LAW.HARVARD.EDU/2024/10/23/GOVERNANCE-OF-AI-A-CRITICAL-IMPERATIVE-FOR-TODAYS-BOARDS/](https://corpgov.law.harvard.edu/2024/10/23/governance-of-ai-a-critical-imperative-for-todays-boards/)
2. AMMANATH B. ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE BOARDROOM. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2026/02/22/ARTIFICIAL-INTELLIGENCE-IN-THE-BOARDROOM/](https://corpgov.law.harvard.edu/2026/02/22/artificial-intelligence-in-the-boardroom/)
3. BATISH A. AI AS A PERFORMANCE METRIC: WHAT COMPANIES ARE DISCLOSING NOW. [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2026/03/02/AI-AS-A-PERFORMANCE-METRIC-WHAT-COMPANIES-ARE-DISCLOSING-NOW/](https://corpgov.law.harvard.edu/2026/03/02/ai-as-a-performance-metric-what-companies-are-disclosing-now/)
4. BROWN D. MIDYEAR OBSERVATIONS ON THE 2025 BOARD AGENDA. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2025/06/09/MIDYEAR-OBSERVATIONS-ON-THE-2025-BOARD-AGENDA/](https://corpgov.law.harvard.edu/2025/06/09/midyear-observations-on-the-2025-board-agenda/)
5. BUJNO M. DAVINE CH. ABRASH A. STRATEGIC GOVERNANCE OF AI: A ROADMAP FOR THE FUTURE. - [HTTPS://CORPGOV-LAW.HARVARD.EDU/2025/04/24/STRATEGIC-GOVERNANCE-OF-AI-A-ROADMAP-FOR-THE-FUTURE/](https://corpgov.law.harvard.edu/2025/04/24/strategic-governance-of-ai-a-roadmap-for-the-future/)
6. DENICOLA P. BERLIN B. SMILOWITZ A. USING AI IN THE BOARDROOM—NEW OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2025/11/29/USING-AI-IN-THE-BOARDROOM-NEW-OPPORTUNITIES-AND-CHALLENGES/](https://corpgov.law.harvard.edu/2025/11/29/using-ai-in-the-boardroom-new-opportunities-and-challenges/)
7. DILORENZO L. JR. ABRASH A. SHAIKH A. FOSTERING RICHER BOARDROOM CONVERSATIONS ON TECHNOLOGY. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2024/08/31/THE-TECH-FOR-WARD-BOARDROOM-FOSTERING-RICHER-BOARDROOM-CONVERSATIONS-ON-TECHNOLOGY/#MORE-167635](https://corpgov.law.harvard.edu/2024/08/31/the-tech-for-ward-boardroom-fostering-richer-boardroom-conversations-on-technology/#more-167635)
8. HARRISON K. MANTOURA L. MENEER E. THE BOARDS ROLE IN AI AND SUSTAINABILITY. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2024/07/03/THE-BOARDS-ROLE-IN-AI-AND-SUSTAINABILITY/](https://corpgov.law.harvard.edu/2024/07/03/the-boards-role-in-ai-and-sustainability/)
9. GARCIA R. BERLIN B. KOSAR J. HOW BOARDS CAN EFFECTIVELY OVERSEE AI TO DRIVE VALUE AND RESPONSIBLE USE. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2025/04/13/HOW-BOARDS-CAN-EFFECTIVELY-OVERSEE-AI-TO-DRIVE-VALUE-AND-RESPONSIBLE-USE/](https://corpgov.law.harvard.edu/2025/04/13/how-boards-can-effectively-oversee-ai-to-drive-value-and-responsible-use/)
10. HENDERSON L. SMITH J. HOW BOARDS CAN LEAD IN A WORLD REMADE BY AI. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2026/02/19/HOW-BOARDS-CAN-LEAD-IN-A-WORLD-REMADE-BY-AI/](https://corpgov.law.harvard.edu/2026/02/19/how-boards-can-lead-in-a-world-remade-by-ai/)
11. LARCKER D. SERU A. TAYAN B. THE ARTIFICIALLY INTELLIGENT BOARDROOM. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2025/04/08/THE-ARTIFICIALLY-INTELLIGENT-BOARDROOM/](https://corpgov.law.harvard.edu/2025/04/08/the-artificially-intelligent-boardroom/)
12. LUND F. SPIELMANN N. SUKHAREVSKY A. FOUR ESSENTIAL QUESTIONS FOR BOARDS TO ASK ABOUT GENERATIVE AI. - [HTTPS://WWW.MCKINSEY.COM/CAPABILITIES/QUANTUMBLACK/OUR-INSIGHTS/FOUR-ESSENTIAL-QUESTIONS-FOR-BOARDS-TO-ASK-ABOUT-GENERATIVE-AI](https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/four-essential-questions-for-boards-to-ask-about-generative-ai)
13. MARKS A. ABRASH L. PROBST A. GOVERNANCE OF AI: A CRITICAL IMPERATIVE FOR TODAY'S BOARDS. - [HTTPS://CORPGOV-LAW.HARVARD.EDU/2025/05/27/GOVERNANCE-OF-AI-A-CRITICAL-IMPERATIVE-FOR-TODAYS-BOARDS-2/](https://corpgov.law.harvard.edu/2025/05/27/governance-of-ai-a-critical-imperative-for-todays-boards-2/)
14. MISHRA S. AI IN FOCUS IN 2025: BOARDS AND SHAREHOLDERS SET THEIR SIGHTS ON AI. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2025/04/02/AI-IN-FOCUS-IN-2025-BOARDS-AND-SHAREHOLDERS-SET-THEIR-SIGHTS-ON-AI/](https://corpgov.law.harvard.edu/2025/04/02/ai-in-focus-in-2025-boards-and-shareholders-set-their-sights-on-ai/)
15. MISHRA S. AI GOVERNANCE APPEARS ON CORPORATE RADAR. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2024/04/11/AI-GOV-ERNANCE-APPEARS-ON-CORPORATE-RADAR/](https://corpgov.law.harvard.edu/2024/04/11/ai-governance-appears-on-corporate-radar/)
16. NIEMANN P. CYBER AND AI OVERSIGHT DISCLOSURES: WHAT COMPANIES SHARED IN 2025. [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2025/10/28/CYBER-AND-AI-OVERSIGHT-DISCLOSURES-WHAT-COMPANIES-SHARED-IN-2025/](https://corpgov.law.harvard.edu/2025/10/28/cyber-and-ai-oversight-disclosures-what-companies-shared-in-2025/)
17. KUMAYAMA K. NIJJAR S. PARKER J. DO'S AND DONT'S OF USING AI: A DIRECTOR'S GUIDE. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2025/09/14/DOS-AND-DONT'S-OF-USING-AI-A-DIRECTORS-GUIDE/](https://corpgov.law.harvard.edu/2025/09/14/dos-and-donts-of-using-ai-a-directors-guide/)
18. OVERSIGHT IN THE AI ERA: UNDERSTANDING THE AUDIT COMMITTEE'S ROLE. - [HTTPS://WWW.PWC.COM/US/EN/SERVICES/GOVERNANCE-INSIGHTS-CENTER/LIBRARY/AI-AUDIT-COMMITTEES.HTML?WT.MC_ID=CT2-PL200-DM2-TR1-TS_GIC_GOV_-US_06FY25_AW_NL_TS_GIC_GOV-_NL-AUDITCOMMAI-06112025-GEN&PWCTRACKEMAIL=5D7144D6913E483FD0E74043725E197CD4CE7D2BEE78636289165E9DDE231A68](https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/ai-audit-committees.html?WT.MC_ID=CT2-PL200-DM2-TR1-TS_GIC_GOV_-US_06FY25_AW_NL_TS_GIC_GOV-_NL-AUDITCOMMAI-06112025-GEN&PWCTRACKEMAIL=5D7144D6913E483FD0E74043725E197CD4CE7D2BEE78636289165E9DDE231A68)
19. PARKER S. BERLIN B. BROWN T.L. OVERSIGHT IN THE AI ERA: UNDERSTANDING THE AUDIT COMMITTEE'S ROLE. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2025/07/12/OVER-SIGHT-IN-THE-AI-ERA-UNDERSTANDING-THE-AUDIT-COMMITTEES-ROLE/](https://corpgov.law.harvard.edu/2025/07/12/oversight-in-the-ai-era-understanding-the-audit-committees-role/)
20. PEDERSON K. EDGERTON B. OKTEM C. FOUR WAYS BOARDS CAN SUPPORT THE EFFECTIVE USE OF AI. - [HTTPS://CORPGOV-LAW.HARVARD.EDU/2024/05/16/FOUR-WAYS-BOARDS-CAN-SUPPORT-THE-EFFECTIVE-USE-OF-AI/](https://corpgov.law.harvard.edu/2024/05/16/four-ways-boards-can-support-the-effective-use-of-ai/)
21. PEREGRINE M. BOARD OVERSIGHT OF AI-DRIVEN WORKFORCE DISPLACEMENT. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2025/12/18/BOARD-OVERSIGHT-OF-AI-DRIVEN-WORKFORCE-DISPLACEMENT/](https://corpgov.law.harvard.edu/2025/12/18/board-oversight-of-ai-driven-workforce-displacement/)
22. WEINSTEIN G. RICHTER PH. EPSTEIN S. FRANK F. 2025 M&A/PE KEY DEVELOPMENTS. - [HTTPS://CORPGOV.LAW.HARVARD.EDU/2026/01/29/2025-MA-PE-KEY-DEVELOPMENTS/](https://corpgov.law.harvard.edu/2026/01/29/2025-ma-pe-key-developments/)

ВЫВОДЫ

ПРЕИМУЩЕСТВЕННО КОНЦЕНТРИРОВАННАЯ СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА, УМЕРЕННАЯ ДИВИДЕНДНАЯ ПРАКТИКА, ОТСУТСТВИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПО ЗАЩИТЕ МИНОРИТАРНЫХ АКЦИОНЕРОВ.

У компаний Первого уровня листинга чаще всего (43%) наблюдается объем владения мажоритарным акционером более 50% и менее 75% акций, тогда как у компаний IPO – более 75% акций (36%). Отсутствие концентрации собственности характерно для примерно одинаковой доли компаний обеих групп выборки (38% – Первый уровень листинга, 41% – компании IPO). Компании обеих выборок демонстрируют сопоставимую дивидендную практику: дивиденды на протяжении последних трех лет выплачивали 43% компаний Первого уровня листинга и 44% компаний IPO, а соблюдение дивидендной политики зафиксировано у 86% и 81% компаний соответственно. Однако компании Первого уровня листинга чаще, чем компании IPO, закрепляют определение размера дивидендов через конкретный финансовый показатель, в том числе чистую прибыль по МСФО (95% против 74%), и не используют чистую прибыль по РСБУ в качестве показателя определения размера (5% против 26% соответственно). Что касается дополнительных инструментов для защиты прав миноритарных акционеров (преимущественно розничных инвесторов), то они в российских компаниях не распространены, кроме, создания консультативно-совещательных органов для взаимодействия с миноритарными акционерами в двух банках, что составляет 3% выборки компаний Первого уровня листинга.

КОМПАНИИ ФОРМИРУЮТ СОСТАВЫ И СТРУКТУРУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ИСХОДЯ ИЗ ТРЕБОВАНИЙ РЕГУЛЯТОРА И КОРПОРАТИВНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ.

Наибольшее число компаний Первого уровня листинга (52%) и IPO-компаний (68%) соблюдают необходимый минимум – в состав их совета директоров входят от 30% до 50% независимых директоров. 32% компаний Первого уровня листинга и 5% компаний IPO соответствуют рекомендациям передовой практики, и число независимых директоров в них составляют более ½ состава СД. Однако в обеих группах выборки одинакова доля компаний (5%), где в СД отсутствуют независимые директора. Гендерное разнообразие, в целом, характерно для советов директоров анализируемых компаний, его отсутствие зафиксировано только в 20% компаний Первого уровня листинга и 23% компаний IPO. Председателем СД, как правило, избирается неисполнительный директор (акционер или представитель акционера), но зафиксирована и практика избрания ПСД независимого директора – в 17% компаний Первого уровня листинга и 14% компаний IPO. Практика создания комитетов совета директоров (помимо обязательных – комитета по аудиту и комитета по кадрам и вознаграждениям) в компаниях Первого уровня листинга достаточно развита. Из наиболее часто встречающихся – комитет по стратегии (52%), комитет по КУ (17%), комитет по инвестициям и инновациям (22%), комитет по рискам (12%). В компаниях IPO практика создания комитетов, не предусмотренных правилами листинга, пока не распространена, за исключением комитета по стратегии, который создан в 23% компаний этой выборки.

НАЛИЧИЕ ПРОГРАММЫ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ЧЛЕНОВ СД, РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ И ОБ ОЦЕНКЕ РАБОТЫ СД – НАПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ.

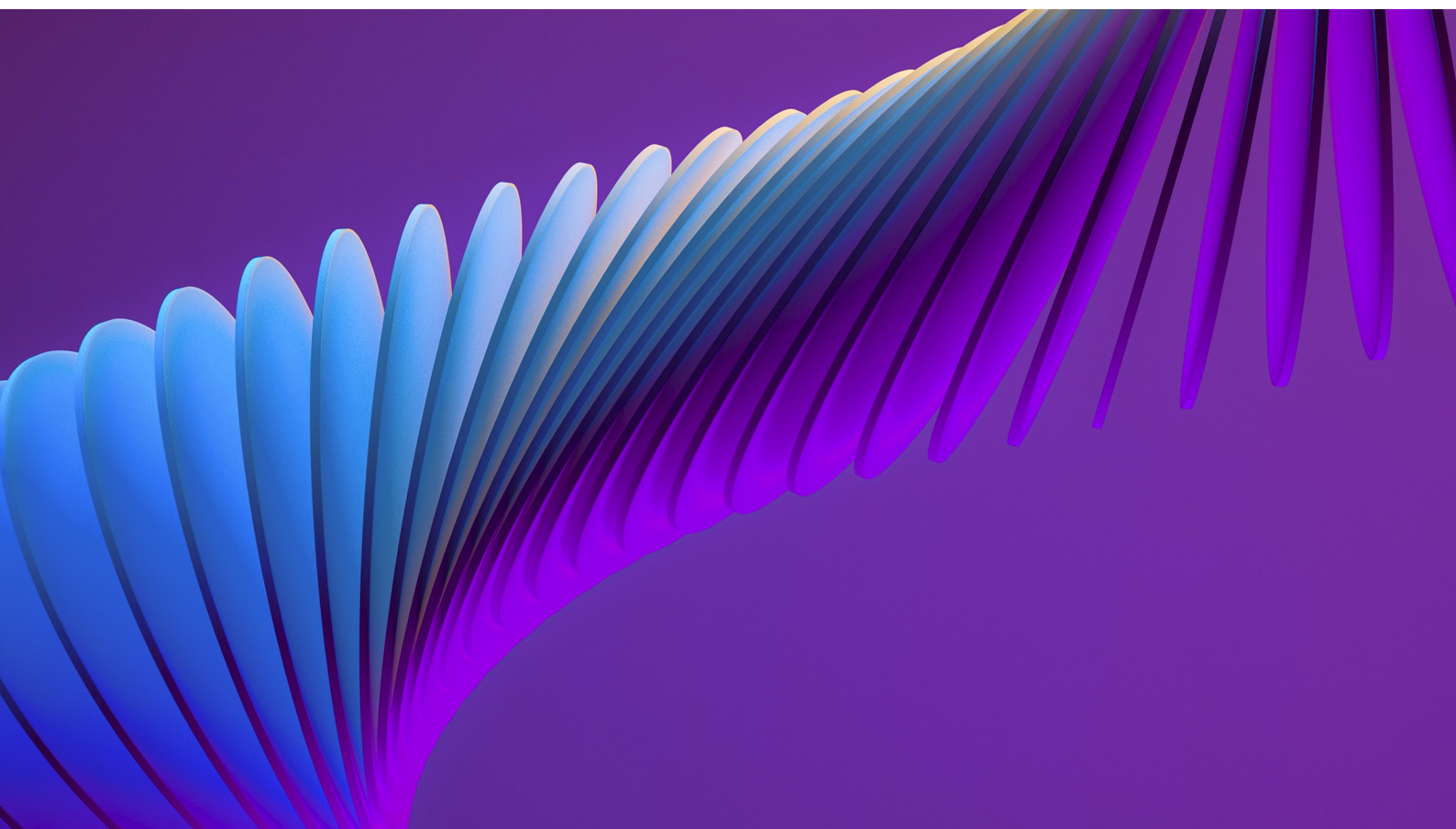
Одни из самых низких результатов, полученных при анализе практики компаний Первого уровня листинга, касаются повышения квалификации членов СД (20%) и наличия плана/программы преемственности членов СД (22%). В компаниях IPO подобные практики не распространены: 0% и 5% соответственно. Индивидуальный размер вознаграждения членов СД раскрывают только 24% компаний Первого уровня листинга и 10% компаний IPO, а индивидуальный размер вознаграждения менеджмента – 3% и 0% компаний соответственно. При этом для компаний обеих групп выборки характерны и высокий уровень практики выплаты вознаграждения членам СД, и отсутствие зависимости этого вознаграждения от результатов деятельности компании. Аналогичная ситуация наблюдается с проведением оценки работы СД и с раскрытием информации о такой оценке: при достаточно развитой практике проведения оценки работы СД (чаще в формате самооценки), раскрытие информации о ней находится на невысоком уровне – только 23% компаний Первого уровня листинга и 15% компаний IPO раскрывают подробную информацию о результатах оценки и о принятых по ее итогам решениях.

ДОСТАТОЧНО ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ ПЕРВОГО УРОВНЯ ЛИСТИНГА.

Компании этой выборки интегрируют ESG-повестку в свой стратегический контур (у 54% стратегия разработана с учетом влияния ESG-факторов, у 23% разработана отдельная ESG-стратегия), обеспечивают управление ESG-рисками на уровне совета директоров (73%). К числу широко распространенных инструментов в области устойчивого развития можно отнести утверждение кодекса этики, внедрение системы комплаенса, выстраивание ответственной цепочки поставок, а также подготовку нефинансовой отчетности. Управление климатическими рисками – одна из приоритетных и развивающихся тем ESG-повестки, находящихся под пристальным вниманием регулятора. Ряд компаний (47%) интегрируют показатели устойчивого развития в систему мотивации высшего менеджмента, но пока эта практика не получила широкого распространения. Слабо развитой остается практика ответственного финансирования (18%) и наличие политики разнообразия (13%). Практически по всем соответствующим показателям компании IPO демонстрируют крайне низкие результаты, что говорит о начальном этапе внедрения повестки устойчивого развития в этих компаниях.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ НАХОДИТСЯ НА НАЧАЛЬНОЙ СТАДИИ.

Опрос показал, что активно использует ИИ в разных элементах КУ только 12% компаний-респондентов, 12% компаний не планируют использовать ИИ, а 76% участвовавших в опросе компаний определили себя на начальной стадии использования либо только планирующих использование. Наиболее активно ИИ используется во взаимодействии с акционерами / инвесторами (преимущественно при подготовке ответов на организационные и технические вопросы – 60%) и работе СД (как при подготовке и проведении заседаний СД, так и для содействия членам СД в принятии решений). Уровень вовлеченности СД в управление ИИ на текущий момент невысокий: чаще всего (39%) СД рассматривает вопросы ИИ-рисков. В качестве основного эффекта для компании от использования ИИ определена оптимизация трудовых и временных ресурсов (92%), однако 12% респондентов считают, что риски использования ИИ выше преимуществ. В качестве барьеров для масштабного применения ИИ в КУ выделены недостаток качественных данных (56%), высокие затраты на внедрение (52%) и отсутствие компетенций у сотрудников (40%).



ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА РИД

Игорь Беликов
Директор

Владимир Вербицкий
Первый заместитель директора

Екатерина Никитчанова
Заместитель директора,
руководитель Экспертного центра

Наталья Лихачева
Заместитель руководителя
Экспертного центра

Анзор Бекшоков
Ведущий эксперт

ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА ШКОЛЫ ФИНАНСОВ ФЭН НИУ ВШЭ

Елена Макеева
Зам. руководителя Школы финансов, к.э.н.,
доцент, научный сотрудник
НУЛ «Корпоративные финансы»

Константин Попов
Старший преподаватель Школы финансов,
исследователь НУЛ «Корпоративные финансы»

Виктория Барсукова
Стажер-исследователь
НУЛ «Корпоративные финансы»



РОССИЙСКИЙ
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

Российский институт директоров (РИД) создан в 2002 году и в настоящее время является ведущим российским экспертно-консалтинговым, информационно-исследовательским, кадровым и образовательным центром по вопросам корпоративного управления. Российский институт директоров (РИД®) – единственный в России присваивает Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ®), проводит аудит корпоративного управления по уникальной авторской методике PhiCS-модель корпоративного управления (PhiCS®). В рамках проекта Национальный реестр профессиональных корпоративных директоров (НР ПКД®) объединяет более 900 профессиональных членов советов директоров российских компаний, проводит ежегодные Национальные Конгрессы профессиональных корпоративных директоров. В рамках исследовательских проектов РИД сотрудничал с МГУ, НИУ ВШЭ, РЭШ, МШУ Сколково.



КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Игорь Беликов
Директор

belikov@rid.ru

Владимир Вербицкий
Первый заместитель
директора

verbitsky@rid.ru

Екатерина Никитчанова
Заместитель директора

nikitchanova@rid.ru

119121, г. Москва, ул. Бурденко, д. 14 А
+7 (495) 502 9485 | www.rid.ru