



Банк России

МАТЕРИАЛЫ ЗАСЕДАНИЯ
ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ,
МЕТОДОЛОГИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА,
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
В БАНКЕ РОССИИ И ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ
ОТ 27 ФЕВРАЛЯ 2025 ГОДА

Москва
2025

СОДЕРЖАНИЕ

Обращение к читателям	2
Вступление.....	3
Актуальные вопросы корпоративного управления (Е.Н. Абашеева, Банк России).....	5
Оценка корпоративного управления в организации (Н.Е. Цангль, ПАО «ТрансФин-М»)	10
Формирование и деятельность Совета директоров в условиях угрозы персональных санкций (А.М. Каменский, ПАО Московская Биржа).....	11
Практика взаимодействия Комитета по аудиту и внутреннего аудитора (А.М. Романенко, «НЭО Центр»)	14
Корпоративное управление в условиях неопределенности: вызовы и решения (А.В. Шевчук, Ассоциация профессиональных инвесторов)	16
Практика взаимодействия Наблюдательного совета ПАО Банк ВТБ с миноритарными акционерами (И.Н. Репин, Банк ВТБ (ПАО)	18
Аудит корпоративного управления Группы «Московская Биржа» (Е.И. Жданов, ПАО Московская Биржа).....	22

Редакционная коллегия дайджеста:

В.П. Горегляд, председатель редакционной коллегии, д.э.н.
М.А. Лауфер, к.э.н.
Н.А. Станик, к.э.н.

Материал подготовлен службой главного аудитора Банка России.
Ответственные за выпуск: Н.А. Станик, М.А. Лауфер

Мнения, содержащиеся в материале, являются личной позицией авторов и могут не совпадать с официальной позицией Банка России.

Комментарии, предложения и замечания можно направлять по адресу: expert.board@mail.cbr.ru.

107016, Москва, ул. Неглинная, 12, к. В

Официальный сайт Банка России: www.cbr.ru

© Центральный банк Российской Федерации, 2025



ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЯМ

Уважаемые коллеги!

Представляем материалы заседания Экспертного совета по регулированию, методологии внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в Банке России и финансовых организациях, состоявшегося 27 февраля 2025 г. в Москве. Заседание, прошедшее в очно-дистанционном формате, было посвящено вопросам корпоративного управления и объединило ведущих экспертов и практиков из финансового и реального секторов экономики.

Участниками заседания стали сотрудники Банка России, представители аудиторских и консалтинговых компаний, кредитных и некредитных финансовых организаций, инфраструктурных институтов финансового рынка, страховых организаций, профессиональных участников рынка ценных бумаг. Были представлены компании реального сектора, профессиональные объединения инвесторов, образовательные и научные организации, а также другие заинтересованные структуры.

Центральной темой обсуждения стало развитие современных практик корпоративного управления как ключевого фактора устойчивости компаний, защиты прав акционеров и повышения инвестиционной привлекательности российского рынка капитала. Особое внимание было уделено актуальным вызовам: влиянию санкционного давления на работу советов директоров, снижению уровня раскрытия информации, необходимости выстраивания системной работы с миноритарными акционерами и институциональными инвесторами, а также роли комитетов по аудиту и внутреннего аудита в обеспечении эффективности системы управления.

В ходе заседания были представлены доклады, посвященные современному состоянию корпоративного управления в российских компаниях, оценке его качества, формированию и деятельности советов директоров в условиях угрозы персональных санкций, практике взаимодействия комитетов по аудиту и служб внутреннего аудита, опыту построения диалога наблюдательных советов с миноритарными акционерами. Отдельный блок был посвящен аудиту корпоративного управления и использованию его результатов для совершенствования системы управления и повышения доверия инвесторов.

Заседание прошло в формате содержательной профессиональной дискуссии, позволило сопоставить позиции регулятора, эмитентов, инвесторов и аудиторов, а также выработать практические рекомендации по развитию корпоративного управления и усилению роли внутренних контрольных функций.

Надеемся, что материалы настоящего дайджеста будут полезны широкому кругу специалистов и помогут дальнейшему распространению лучших практик корпоративного управления, укреплению прозрачности и надежности российского финансового рынка.

В.П. Горегляд

Главный аудитор Банка России,
председатель Экспертного совета по регулированию, методологии
внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками
в Банке России и финансовых организациях

ВСТУПЛЕНИЕ

Экспертный совет по регулированию, методологии внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в Банке России и финансовых организациях на заседании 27 февраля 2025 г. рассмотрел вопросы, связанные с развитием корпоративного управления, повышением эффективности работы советов директоров, деятельностью комитетов по аудиту, взаимодействием с миноритарными акционерами, а также с совершенствованием практик аудита корпоративного управления в российских компаниях.

Участники Совета обсудили современные вызовы корпоративного управления, включая снижение уровня раскрытия информации, уменьшение доли независимых директоров, влияние санкционного давления на работу советов директоров и необходимость повышения прозрачности в публичных компаниях. Особое внимание было уделено роли корпоративного управления как фактора устойчивости, инвестиционной привлекательности и долгосрочного роста стоимости бизнеса. В ходе заседания были представлены исследования, отражающие состояние корпоративного управления на российском рынке и международные тенденции.

Члены Совета рассмотрели практику оценки корпоративного управления в организациях, включая критерии анализа структуры управления, качества взаимодействия органов управления, системы мотивации менеджмента, практик раскрытия информации и управления рисками. Отмечено, что регулярная и методологически выверенная оценка корпоративного управления позволяет формировать рекомендации для повышения прозрачности, корректировки внутренних документов и совершенствования процессов принятия решений.

Отдельный блок заседания был посвящен деятельности советов директоров в условиях угрозы персональных санкций. Рассмотрены вопросы преемственности, подготовки кадрового резерва, механизмов обучения новых директоров и адаптации органов управления к внешним ограничениям. Участники отметили, что наличие устойчивых процессов преемственности и прозрачных процедур работы Совета является ключевым фактором стабильности компаний в изменяющейся среде.

Важной темой заседания стала практика взаимодействия комитетов по аудиту и служб внутреннего аудита. Были определены наиболее распространенные проблемы: формальный подход со стороны комитетов, несогласованность взаимодействия, недостаток экспертизы в отдельных вопросах и сложность интеграции работы аудита с системой управления рисками. Представлены рекомендации по выстраиванию эффективной модели взаимодействия, включая разработку требований к компетенциям членов комитетов, стандартизацию форм отчетности и введение единых критериев оценки работы внутреннего аудита.

Рассмотрены вопросы участия миноритарных акционеров в управлении публичными компаниями. Представлен опыт Банка ВТБ (ПАО), где создана развитая система коммуникации с розничными инвесторами, включая Консультационный совет акционеров, механизм регулярных встреч и широкую программу вовлечения акционеров в корпоративную повестку. Отмечено, что наложенные каналы коммуникации повышают доверие миноритарных инвесторов и способствуют укреплению корпоративной культуры.

На заседании был представлен опыт проведения аудита корпоративного управления в Группе «Московская Биржа». Особое внимание уделено роли внутреннего аудита в оценке качества корпоративных процессов, структуре управления, практике взаимодействия органов управления, а также использованию результатов аудита для совершенствования корпоративных процедур и повышения качества принятия решений.

В ходе заседания подчеркивалось, что корпоративное управление остается одной из ключевых дисциплин, определяющих устойчивость финансовых организаций и их способность адаптироваться к новым вызовам. Материалы заседания позволили сопоставить позиции регулятора, эмитентов, инвесторов и аудиторов и сформировать рекомендации, направленные на дальнейшее развитие системы корпоративного управления в России.



Е.Н. АБАШЕЕВА
Директор Департамента
корпоративных отношений
Банка России

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация

В статье рассматриваются актуальные вопросы корпоративного управления в современных условиях, включая необходимость обеспечения прозрачности, подотчетности и защиты прав акционеров. Отмечается роль корпоративного управления как ключевого инструмента повышения устойчивости и конкурентоспособности компаний, а также привлечения инвестиций на финансовых рынках. Особое внимание уделено проблемам отклонения ряда эмитентов от принципов Кодекса корпоративного управления, снижению уровня раскрытия информации, сокращению доли независимых директоров и несоответствию деклараций фактическому положению дел. Подчеркивается важность сохранения лучших практик корпоративного управления и поддержки их на уровне регулятора, в том числе через запуск Банком России совместно с Московской Биржей программы создания акционерной стоимости. Рассматриваются механизмы вовлечения совета директоров, менеджмента и внутреннего аудита в процесс реализации программы, а также международный опыт аналогичных инициатив в Японии, Южной Корее и Китае. Делается вывод о значимости корпоративного управления для обеспечения долгосрочного роста акционерной стоимости и повышения инвестиционной привлекательности российских компаний.

Ключевые слова: корпоративное управление, раскрытие информации, защита прав акционеров, программа создания акционерной стоимости.

Коды JEL: G34, G38, K22, M14, G32, M48.

Актуальность повестки корпоративного управления

Корпоративное управление в современном мире является неотъемлемой частью организации компаний, которые хотят быть успешными, конкурентными, устойчивыми и привлекать капитал на финансовых рынках на более выгодных условиях.

После череды корпоративных скандалов, банкротств и случаев обмана акционеров и инвесторов международные и национальные регуляторы стали разрабатывать механизмы и лучшие практики корпоративного управления. Соответственно, были придуманы механизмы, обеспечивающие баланс интересов крупных собственников, миноритарных акционеров, менеджмента компании и других заинтересованных сторон. Эффективное корпоративное управление обеспечивает прозрачность, ответственность и подотчетность, что в свою очередь позволяет решить ряд ключевых проблем и задач:

- агентскую проблему – через организацию систем контроля и подотчетности менеджмента совету директоров и акционерам;

- выстраивание правильных отношений с акционерами со стороны компании, ее совета директоров и менеджмента, чтобы акционеры были уверены в том, что их права не нарушаются, и они понимали, что компания действует им на благо, эффективно управляет и отвечает их ожиданиям по увеличению стоимости их вложений;
- трансляцию и стимулирование достижения стратегических целей через организацию системы вознаграждения, обеспечивающей увязку интересов руководства и сотрудников с интересами самой компании и ее акционеров;
- обеспечение принятия высокопрофессиональных и при этом объективных, свободных от конфликта интересов стратегических решений через создание диверсифицированных советов директоров, обладающих необходимой совокупной компетенцией, и организацию эффективной работы этого органа управления.

Справочно

Принципы корпоративного управления закреплены на уровне международных объединений – Организации экономического развития и сотрудничества – и нашли отражение в кодексах корпоративного управления в большинстве стран мира, в том числе странах БРИКС. Банк России также разработал и рекомендовал к применению российский Кодекс корпоративного управления¹. Гибкость применения рекомендаций на основе принципа «соблюдай или объясняй» предоставляет компаниям необходимую свободу и время для внедрения у себя именно тех подходов, которые были им наиболее актуальны.

Базовые принципы корпоративного управления остаются актуальными и, возможно, в текущих условиях даже более востребованными, чем раньше. Слаженная работа совета директоров, исполнительных органов, наличие работающих систем управления рисками позволяют соблюсти баланс между стратегическими и тактическими интересами компании, эффективно принимать решения в кризисных условиях, учитывать возникающие риски и возможности, оперативно решать сложнейшие задачи. Тем не менее сейчас некоторые компании предлагают снизить планку корпоративного управления по ряду элементов и в некоторых случаях злоупотребляют темой санкционного давления и ограничений.

Как сейчас обстоит дело с лучшими практиками корпоративного управления

Начиная с 2015 г. в рамках мониторинга применения Кодекса корпоративного управления мы наблюдали существенный рост внедрения его принципов публичными компаниями: количество принципов Кодекса (оцениваем 79 принципов), применяемых компаниями, выросло с половины до более 2/3, а доля компаний, акции которых входят в котировальные списки, внедривших более 75% принципов Кодекса, увеличилась почти в 3 раза.

Однако в последние 2 года, в условиях временных норм, принятых в рамках послаблений корпоративного законодательства, мы наблюдаем отклонение компаний от рекомендаций Кодекса.

Раскрытие информации

В частности, ухудшилось соблюдение традиционно соблюдаемых принципов Кодекса, связанных с раскрытием информации об органах управления, структуре капитала. Ограничиваая раскрытие информации, подлежащей раскрытию в соответствии с законодательными требованиями, компании ограничивают и раскрытие информации в соответствии с рекомендациями Кодекса.

¹ Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».

Действительно, значительное количество эмитентов на основании принятых нормативных правовых актов не раскрывают информацию, подлежащую раскрытию на рынке ценных бумаг, или ограничивают ее раскрытие. Но мы наблюдали и примеры, когда ряд компаний закрывали исключительно по формальным признакам вне всякой связи с санкционными рисками или ограничивали раскрытие информации сверх допустимых изъятий. Банк России находится в постоянном взаимодействии с такими компаниями, и в ряде случаев нам удалось убедить компанию, в том числе и посредством применения мер надзорного реагирования, соблюдать баланс раскрытия и закрытия информации.

Независимые директора

Начиная с 2022 г. сократилось число ПАО, в советах директоров которых независимые директора составляют не менее 1/3. Информация о деятельности коллегиальных органов, позволявшая судить об их эффективности, тоже сократилась.

Несоответствие деклараций фактическому положению дел

Проведенный анализ и выборочные встречи с представителями, независимыми членами совета директоров некоторых эмитентов, проведенные ДКО, показали, что в ряде случаев некоторые компании де-факто отходят от ключевых положений Кодекса корпоративного управления, но продолжают декларировать полное следование.

Справочно

Из позитивных моментов можно отметить, что ряд компаний стали уделять большее внимание оценке сбалансированности, совокупной компетенции, оптимальности количественного состава совета директоров. Позитивная динамика отмечается по определению риск-аппетита на уровне совета директоров, оценки советом директоров эффективности управления рисками.

Поддержание лучших практик корпоративного управления

Банк России видит необходимость сохранения и поддержания лучших практик корпоративного управления. Совместно с Московской Биржей разработана и запущена программа создания акционерной стоимости.

Справочно

При разработке Программы Банк России опирался на опыт стран Азии. Подобные программы запущены в Японии (Action to implement management that is conscious of cost of capital and stock price) и Южной Корее (Corporate value-up plan). Их называют средством борьбы с национальным дисконтом фондового рынка (худшей оценкой национальных эмитентов в сравнении с иностранными аналогами). В конце прошлого года аналогичная программа заработала в Китае.

Программы акцентируют внимание на управлении показателями, определяющими изменение акционерной стоимости. К ним относятся рост чистых активов, дивидендная доходность, информационная прозрачность, раскрытие прогнозов и планов развития.

Важная составляющая – активная политика по взаимодействию с инвесторами. Долгосрочная цель повышения акционерной стоимости закрепляется через принятие специальной корпоративной стратегии, KPI руководства компании и привязки к нему вознаграждения.

Краткосрочная цель программы состоит в сохранении всех накопленных ценностей корпоративной культуры. Компании, придерживающиеся высоких стандартов корпоративного управления и информационной прозрачности, должны стать образцом для других эмитентов, чьи акции находятся в биржевом обращении.

Долгосрочная цель программы заключается в повышении инвестиционной привлекательности ее участников, что должно отражаться в оценке стоимости компаний. Полагаем, что лучшие практики должны по достоинству оцениваться инвесторами и находить отражение в стоимости эмитентов.

Эмитенты могут присоединиться к программе на добровольных началах. Условия участия предусматривают разработку стратегии повышения акционерной стоимости², выполнение основных положений Кодекса корпоративного управления, поддержание информационной прозрачности³, наличие дивидендной политики, а также среднесрочный рост активов и выручки.

На акции участников программы появится фондовый индекс, что позволит сформировать на них фонды коллективных инвестиций.

Как мы будем оценивать достижение результата? В качестве критериев эффективности программы можно предложить, во-первых, долгосрочный рост числа участников программы, то есть должно происходить распространение лучших рыночных практик. Во-вторых, повышение удельного веса стоимости участников программы в совокупной капитализации.

Круг вовлеченных лиц в программу внутри компании

Цель корпоративного управления состоит в том, чтобы согласовать интересы акционеров, менеджеров и общества. При разработке программы интересы всех этих групп лиц должны быть учтены. Программа не может быть реализована без погружения совета директоров в детали и без контроля с его стороны за ходом исполнения, заинтересованности исполнительного менеджмента в достижении заявленных планов и исполнении обещаний. Контрольные функции в компании также должны быть вовлечены в процесс, в том числе и внутренний аудитор компании как на стадии разработки, так и на стадии реализации. На стадии разработки внутренний аудитор, реализуя свою консультационную функцию, способен помочь менеджменту оценить, правильно ли выстроены к компании корпоративные процедуры, будут ли они способствовать реализации принятых на себя обязательств по программе или нужно что-то перестроить.

² Информационное письмо Банка России от 13.01.2025 № ИН-02-28/68 «О рекомендациях по разработке стратегии повышения акционерной стоимости».

³ С учетом ограничений, установленных постановлениями Правительства, и решениями Совета директоров Банка России – применительно к организациям финансового сектора.

Список источников

1. Кодекс корпоративного управления (рекомендован к применению Советом директоров Банка России 21.03.2014).
2. Банк России. Отчет о практике применения Кодекса корпоративного управления. Москва, 2015–2023.
3. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
4. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».
5. Московская Биржа. Программа создания акционерной стоимости. Москва, 2023.
6. China Securities Regulatory Commission (CSRC). Value-Up Program Guidelines. Beijing, 2023.
7. Financial Services Agency of Japan. Action to Implement Management that is Conscious of Cost of Capital and Stock Price. Tokyo, 2023.
8. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2023.
9. Ministry of Economy and Finance, Republic of Korea. Corporate Value-Up Program. Seoul, 2023.
10. OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD, 2015.

[Ознакомиться с презентацией](#)



ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

[Ознакомиться с презентацией](#)

Н.Е. ЦАНГЛЬ

Руководитель Службы внутреннего
аудита ПАО «ТрансФин-М»



А.М. КАМЕНСКИЙ
Директор Департамента
корпоративного управления
ПАО Московская Биржа

ФОРМИРОВАНИЕ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В УСЛОВИЯХ УГРОЗЫ ПЕРСОНАЛЬНЫХ САНКЦИЙ

Аннотация

Сохранение управляемости и долгосрочной устойчивой деятельности компании в условиях санкционного давления является одной из первоочередных задач для большинства крупных компаний в России. В статье затрагиваются вопросы обеспечения преемственности советов директоров, в том числе рассматриваются процессы выявления кадровых потребностей, формирования кадрового резерва и цикла выдвижения кандидатов. Затрагиваются процессы адаптации и обучения, имеющие ключевое значение для быстрого погружения и получения максимальной отдачи от членов советов директоров. Существенная часть статьи посвящена факторам, обеспечивающим эффективную деятельность советов директоров, включая организацию их работы. Также уделено внимание вопросам вознаграждения и мотивации членов советов директоров. Отдельно выделены особенности работы советов директоров в условиях угрозы персональных санкций.

Ключевые слова: корпоративное управление, совет директоров, преемственность, обучение, мотивация, санкции.

Коды JEL: G20, G34, K20.

Вопросы сохранения управляемости и долгосрочной устойчивой деятельности компании в условиях санкционного давления стали одним из главных вызовов для крупных компаний в России с февраля 2022 года. В этот период произошел массовый выход членов органов управления компаний из их составов: отдельные компании утратили кворум для принятия решений на разных уровнях управления – общие собрания акционеров, советы директоров, исполнительные органы. Также в связи с попаданием или угрозой попадания под персональные санкции отдельные члены органов управления покидали свои должности без обеспечения должностной преемственности на своих позициях. В большинстве компаний не сработали штатные программы планирования преемственности и ротации, поскольку даже преемники следующих уровней по объективным и субъективным причинам не были готовы к назначению или избранию на должность.

В этих условиях особое значение приобрела актуализация программ планирования преемственности и запрограммированной ротации. В первую очередь компаниям важно выстроить процессы выявления кадровых потребностей совета директоров в рамках ежегодной оценки совета директоров, опроса членов совета директоров о кадровых потребностях, определения необходимых и дополнительных компетенций членов совета директоров, формирование плана ротации и преемственности совета директоров, разработка требований

к кандидатам в совет директоров. По результатам этой деятельности осуществляется поиск кандидатов в соответствии с планом преемственности и требованиями к компетенциям кандидатов, формируется список потенциальных претендентов. В целях выдвижения кандидатов проводится обсуждение кандидатов с акционерами, оценка кандидатов на соответствие требованиям законодательства и критериям независимости, их толерантности к санкционным рискам. Формирование устойчивой и прозрачной процедуры подбора и выдвижения членов совета директоров имеет ключевое значение для обеспечения преемственности традиций и знаний внутри совета директоров.

После избрания совета директоров, особенно в случае появления новых директоров, критическое значение имеет их адаптация и обучение. Для этого формируется вводный курс, предполагающий предоставление основных документов и информации для членов совета директоров. Создается справочник члена совета директоров с основной информацией о компании, важными контактами, информацией о роли члена совета директоров в компании и другой важной информацией. В обязательном порядке организуются встречи с Председателем и членами Правления, ключевыми директорами, членами совета директоров. Большое значение имеют проводимые вне рамок заседаний советов директоров стратегические сессии. Посещение производственных площадок и участие в расширенных заседаниях менеджмента позволяет новым членам совета директоров быстрее и глубже погрузиться в текущую деятельность компании. Для членов советов директоров, не имеющих большого опыта работы в советах директоров, актуально обучение на специализированных курсах для директоров, формирующих понимание роли члена совета директоров и обобщающих полезные знания и навыки членов советов директоров.

Для формирования эффективного состава совета директоров важно достаточное количество членов совета директоров и их разнообразие с точки зрения профессиональных знаний, личных убеждений, гендерного фактора, возрастная диверсификация и так далее. Важен поиск баланса для формирования лучшего персонального состава и правильной структуры совета с точки зрения количества независимых, неисполнительных и исполнительных директоров. Привлечение в состав совета директоров лиц с опытом ведения бизнеса позволяет быстрее принимать сложные решения. Однако все эти вводные не будут иметь значения, если у директоров не будет достаточно времени для полноценного выполнения задач, стоящих перед советом директоров.

Для повышения эффективности работы совета директоров необходим периодический пересмотр и оптимизация полномочий совета директоров. Долгосрочное планирование, качественная подготовка и фасилитированное проведение заседаний совета директоров обеспечивают своевременное принятие правильных решений. Существенное значение имеет создание системы контроля исполнения решений совета директоров. Определяющим фактором является сбалансированная система вознаграждения членов совета директоров, предусматривающая фиксированное годовое вознаграждение в денежной форме. Нежелательна выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета директоров или комитетов, как и применение любых форм краткосрочной мотивации. Важны прозрачные и адекватные правила компенсации расходов, связанных с исполнением функций членов совета директоров (транспортные расходы, расходы на проживание, привлечение консультанта и прочее).

Применение недружественными государствами необоснованных мер ограничительного характера как в целом к компаниям, так и к членам органов управления компаний вызвало необходимость реагирования на эти риски в целях минимизации вероятности их возникновения или причиняемого ими урона. С этим связано сокращение объема раскрываемой информации о компаниях, их контрагентах, составе органов управления и так далее. В повестках заседаний совета директоров стали преобладать вопросы поиска новых стратегических возможностей

и управления рисками, а также стала более распространена очная форма проведения обсуждений с минимизацией дистанционных каналов участия в заседаниях, получившая широкое распространение в период пандемии COVID-19. Существенное значение приобрела оценка персональных рисков членов органов управления на этапе назначения и избрания на должность – кандидаты оцениваются с точки зрения не только своих профессиональных и личностных компетенций, но и степени влияния на них возможных персональных санкций. Системы мотивации также заслуживают адаптации, особенно программы долгосрочной мотивации, основанные на акциях, поскольку в условиях изменившегося инвестиционного ландшафта прежние факторы оценки стоимости компаний в существенной степени претерпели изменение. Повысилась значимость страхования ответственности директоров и менеджмента как необходимого фактора для работы в компании. Ряд компаний предусмотрели программы финансовой защиты от санкций, подразумевающие возможность осуществления выплат в случае попадания директоров и менеджмента под персональные санкции в связи с их профессиональной деятельностью. В большинстве компаний усилилась роль комплаенс-подразделений, которые в текущих реалиях призваны не только следить за соблюдением российского законодательства, но и оценивать и предлагать меры по снижению санкционных рисков. Многие компании пересмотрели систему взаимодействия в рамках KYC, особенно с иностранными контрагентами. Пересматривается работа компаний с информационным полем вокруг них.

В целом можно отметить, что предпринимаемые компаниями меры позволили существенно минимизировать эффект от санкционного давления, стабилизировав деятельность и позволив улучшить отдельные результаты. При этом остается еще ряд вызовов для процессов раскрытия информации, которые заслуживают дальнейшего исследования и поиска лучших решений.

[Ознакомиться с презентацией](#)



А.М. РОМАНЕНКО

Управляющий партнер
«НЭО Центр», член совета
директоров российских
и зарубежных публичных
компаний

ПРАКТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ И ВНУТРЕННЕГО АУДИТОРА

Аннотация

Рассматривается практическая модель взаимодействия комитета по аудиту и службы внутреннего аудита в публичных компаниях. Описываются распределение полномочий, зоны ответственности и ключевые процессы: рассмотрение отчетов внутреннего аудитора, оценка системы внутреннего контроля, качества финансовой отчетности и управления рисками. На примерах показано, как дефицит компетенций, формальный подход со стороны комитета или несогласованность действий с другими подразделениями снижают эффективность функции внутреннего аудита и качество принимаемых советом директоров решений.

Ключевые слова: комитет по аудиту, внутренний аудит, внутренний контроль, совет директоров, корпоративное управление.

Коды JEL: M42, G34, G30.

Работа внутреннего аудитора и совета директоров регламентирована Кодексом корпоративного управления, Правилами листинга на Московской фондовой бирже и внутренними документами организации – в первую очередь уставом и положениями:

- о Комитете по аудиту,
- о внутреннем аудите.

Также к этим документам, как правило, создаются документы более низкого уровня (методики, регламенты и так далее), регулирующие методологию и процесс работы.

Важно отметить, что аудиторский комитет является вспомогательным органом совета директоров, создаваемым для предварительного рассмотрения вопросов, отнесенных уставом к компетенции СД. Вместе с тем в работе совет директоров полагается на рекомендации, выданные Аудиторским комитетом вследствие глубокой экспертизы в финансах, отчетности и рисках, сосредоточенной в комитете. Как правило, к Председателю Аудиторского комитета предъявляются требования о профильном образовании и об опыте работы.

В свою очередь внутренний аудитор с целью обеспечения независимости подчиняется административно генеральному директору, но функционально совету директоров в лице Председателя Аудиторского комитета. Таким образом, у Аудиторского комитета появляется ресурс для обеспечения достоверности отчетности и надежности системы внутреннего контроля.

В части обязанностей и полномочий Аудиторского комитета и внутреннего аудитора российское законодательство соответствует международному.

Функциональная зона ответственности Аудиторского комитета состоит из следующих блоков: риски и внутренний контроль, отчетность, внутренний и внешний аудит.

Можно представить взаимосвязь этих блоков следующим образом: оценка бизнес-рисков влияет на действия менеджмента по их минимизации, финансовая служба готовит отчет об достижении финансового результата, а внутренний и внешний аудит обеспечивает независимое подтверждение достижения или недостижения такого результата.

Как правило, в состав Аудиторского комитета включаются только независимые неисполнительные директора, что обеспечивает непредвзятый подход к оценке финансовой отчетности и системы внутреннего контроля, а значит, защищает права инвесторов.

Итак, можно сделать вывод, что с законодательной, системной точки зрения созданы все необходимые инструменты для обеспечения эффективной системы внутреннего контроля и защиты прав инвесторов. Тогда где же может возникнуть проблема?

Как правило, проблема возникает в одной из 6 областей, указанных на слайде «Типичные зоны для развития функции ВА».

Пример по блоку «компетенции»: если у компании большая капитальная программа, но внутренний аудитор не владеет навыками анализа смет, бюджетов капитальных проектов, не знает типичных ошибок в исполнении капитальных проектов и вообще не был на стройке, риски компании в этой области существенно растут.

Мы обсудили проблемы на стороне службы ВА, но бывают вопросы и на стороне Аудиторского комитета – например, если АК выполняет функции формально, не уделяет должного внимания отчетам внутреннего аудитора, не принимает необходимых мер по результатам рассмотрения указанных отчетов.

[Ознакомиться с презентацией](#)



A.V. ШЕВЧУК

Исполнительный директор
Ассоциации профессиональных
инвесторов

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ

Аннотация

В докладе анализируются модели взаимодействия институциональных инвесторов с публичными компаниями – пассивная и активная – и их влияние на качество корпоративного управления. Описываются международные практики голосования, раскрытия политик и использования консультантов по голосованию, а также специфика российского рынка, где преобладает пассивная модель. Отдельное внимание уделяется роли независимых директоров, долгосрочным программам мотивации и влиянию институциональных инвесторов на формирование эффективных советов директоров.

Ключевые слова: корпоративное управление, институциональные инвесторы, независимые директора, голосование, мотивация топ-менеджмента.

Коды JEL: G23, G34, G32.

Существует 2 модели взаимодействия институциональных инвесторов с публичными компаниями в их портфеле – активная и пассивная. В международной практике пассивную и активную модели объединяет голосование на собраниях акционеров как инструмент влияния на корпоративное управление компаний в обоих подходах.

В рамках ответственного инвестирования и международного регулирования в финансово емких по объему портфельных инвестиций юрисдикциях – определение и публикация институциональными инвесторами своих политик и результатов голосования в интересах своих клиентов обязательно в подавляющем большинстве. Таким образом, инвесторами используется принцип comply or explain. Большинство крупных международных портфельных инвесторов пользуются услугами консультантов по голосованию. В мире 90% рынка занимают 2 консультанта ISS и Glass Lewis, использующие разные подходы к взаимодействию и получению обратной связи. Инвесторы по большинству «портфельных» компаний голосуют в соответствии с их рекомендациями. Российские институциональные инвесторы, как правило, предпочитают не голосовать, считая это затратным (по времени), иногда рискованным и/или бесполезным. Основная модель поведения локальных инвесторов – пассивная без голосования, за некоторыми исключениями. Взаимодействие, как правило, сводится к участию в звонках/встречах с менеджментом.

Законодательные инструменты защиты инвесторов в России (в том числе регулирование добровольных и обязательных оферт, голосование квазизначащими акциями, раскрытие информации, сделки с заинтересованностью), ухудшение правил игры и гарантий

слабой стороны – портфельных инвесторов – не способствуют более активной защите интересов их клиентов. Активная модель работы с корпоративным управлением предполагает основной фокус инвесторов на 2 направлениях: а) совет директоров; б) долгосрочная система мотивации топ-менеджмента и совета директоров. За последние 10 лет международной практики формирования советов директоров роль независимых директоров, избираемых голосами инвесторов, существенно изменилась. Инвесторы сосредотачиваются на серьезные усилия для продвижения политики взаимодействия с независимыми директорами отдельно от менеджмента и ключевых акционеров. Независимый директор становится отдельным контактным лицом и важным ресурсом в компании для ее акционеров в части возможности влияния на эффективность совета директоров путем поддержки определенного кандидата и понимания внутренних особенностей, интересов основных участников процесса принятия ключевых решений. В связи с этим подотчетность независимых членов совета директоров акционерам растет, о чем свидетельствует, в том числе тренд на продвижение инвесторами сложной к восприятию идеи ежегодного переизбрания совета директоров с соответствующей формальной отчетностью и дискуссией с акционерами. Ожидания институциональных инвесторов от независимых директоров и их влияния на процесс принятия решений существенно увеличиваются с каждым годом. Инвесторы активно накапливают опыт взаимодействия с такими директорами, знания об их возможностях, основных проблемах, дополняя свой инвестиционный анализ компании соответствующими рисками, отражая их в расчетах финансовой модели, в том числе через ставку дисконтирования, и определение средневзвешенной стоимости капитала. Независимость директоров, в том числе от самих институциональных инвесторов, является важнейшей характеристикой эффективности члена совета директоров публичной компании. Одна из существенных проблем российского рынка – низкая персональная финансовая заинтересованность ключевых стейкхолдеров в росте акционерной стоимости публичных компаний. Одна из ключевых задач институциональных инвесторов – повысить уровень доверия и заинтересованности к публичным инструментам рынка капитала среди ключевых стейкхолдеров процесса принятия решений. Текущий уровень раскрытия информации о долгосрочной системе мотивации на российском рынке капитала не позволяет отслеживать динамику, долю и особенности персональной заинтересованности ключевых лиц в публичных компаниях. Институциональные инвесторы с активным подходом являются важной составляющей мотивированного и содержательного развития корпоративного управления в публичных компаниях, цель которого – обеспечение устойчивого роста стоимости бизнеса, долями в которых они владеют в интересах своих клиентов. Банк России может оказать положительное влияние на активность локальных институциональных инвесторов, в том числе через эффективное внедрение принципов ответственного инвестирования.

[Ознакомиться с презентацией](#)



И.Н. РЕПИН
Независимый директор
Банка ВТБ (ПАО)

ПРАКТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ПАО БАНК ВТБ С МИНОРИТАРНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ

Аннотация

Статья описывает уникальный для российского рынка опыт выстраивания системного диалога между Наблюдательным советом ПАО Банк ВТБ и миноритарными акционерами. Показана роль Консультационного совета акционеров как постоянного канала связи, механизма агрегирования запросов розничных инвесторов и формирования предложений для Наблюдательного совета. Приводятся примеры реализованных инициатив, в том числе программа «Привилегии для акционеров» и создание Ассоциации розничных инвесторов, а также форматы очных и дистанционных коммуникаций с акционерами.

Ключевые слова: миноритарные акционеры, наблюдательный совет, консультационный совет акционеров, взаимодействие с инвесторами, ассоциация розничных инвесторов.

Коды JEL: G34, G32, G38.

История ВТБ как публичной компании (по сути, история ее взаимоотношения с акционерами) началась в 2007 г., когда в результате крупнейшего на тот момент банковского IPO акционерами банка стали 120 тыс. граждан. Большинство акционеров имело лишь самые общие представления об инвестициях и связанных с ними рисках, корпоративном управлении и правах акционеров, а у банка не было опыта коммуникаций с такой аудиторией.

Уже на начальном этапе работы с миноритариями возникла идея максимально задействовать потенциал активной части акционеров – инициативных и предпринимчивых людей, готовых деятельно участвовать в управлении банком.

Создание Консультационного совета акционеров (КСА)

В результате в 2009 г. в системе корпоративных отношений Группы ВТБ появилась новая структура – Консультационный совет акционеров (КСА), своего рода профсоюз миноритариев. В банке координировать работу КСА было поручено профильному подразделению – Службе по работе с акционерами.

КСА – уникальный инструмент для российского рынка. Поскольку связь с акционерами должна быть всегда, КСА в какой-то степени выполняет роль независимого директора (НД), представляющего интересы миноритариев, поскольку акционерам собрать даже 2% акций ВТБ для номинации НД к годовому собранию акционеров крайне сложно.

Совет избирается раз в 4 года из числа розничных акционеров ВТБ путем открытого голосования самими акционерами. КСА получил максимальную свободу в организации своей работы, выборе приоритетных направлений.

По мнению банка, рекомендации членов КСА являются крайне полезными, поскольку отражают интересы рядовых акционеров. Наиболее важные вопросы, волнующие акционеров, рассматриваются на заседаниях КСА, а затем при необходимости выносятся на Наблюдательный совет (НС), который, как и КСА, заинтересован в росте стоимости акций, а также в том, чтобы соблюдались законные права и интересы акционеров.

В 2024 г. прошли встречи с руководством банка, в том числе с А.Л. Костиным. На 26 февраля 2025 г. назначена встреча с руководителем розничного бизнеса ВТБ, планировалось обсудить исполнение Стратегии группы ВТБ на 2024–2026 гг. блоком розничного бизнеса.

При этом важнейшей задачей КСА остается доведение до широких слоев акционеров информации о позиции банка по различным вопросам.

Активная позиция Совета, его заинтересованность в конструктивном диалоге, а с другой стороны, желание банка строить свою работу с учетом интересов всех акционеров сформировали успешную практику, которая позволила решить много острых вопросов и способствовала созданию новых направлений, которые в конечном счете положительно отразились на эффективности бизнеса ВТБ. Так, КСА активно содействовал разработке условий обратного выкупа акций у акционеров IPO в 2012 г., следил, чтобы права и интересы акционеров не были нарушены. Несколько лет плодотворного сотрудничества с менеджментом банка привели к запуску в 2017 г. программы «Привилегии для акционеров», которая успешно реализуется по сей день. Более половины из 1 млн акционеров ВТБ являются клиентами группы, около 30% пользуется специальными предложениями для акционеров. Другой значимый результат – участие в составлении Стратегии развития ВТБ. Начиная с 2017 г. по результатам опросов акционеров формируются и направляются в банк предложения в Стратегии развития ВТБ, а также в Стратегию устойчивого развития. По инициативе членов КСА была активизирована деятельность банка по работе с лицами с ограниченными возможностями. Наконец, в 2022 г. при участии КСА создана Ассоциация розничных инвесторов (АРИ), о которой я расскажу чуть позже.

Естественно, что со стороны акционеров неоднократно поднимался вопрос об участии представителя миноритариев в НС ВТБ. Банк поддержал эту инициативу, и в 2013 г. представитель КСА был избран в НС Банка, а в 2014 г. миноритарий решением ГОСА вошел состав Ревизионной комиссии (РК). Лучшим доказательством правильности и эффективности такого решения является то, что с 2013 г. (а в случае РК – с 2014 г.) представители миноритарных акционеров – физических лиц регулярно избираются в эти органы управления и контроля банка. Более того, в разные годы представители КСА входили в составы советов директоров дочерних обществ, таких как Банк «Возрождение» и «Почта Банк». В настоящее время Председатель КСА и я, Репин И., как член КСА, входим в НС ПАО «Банк ВТБ».

Следует отметить, что взаимодействие между акционерами и НС основано на двустороннем встречном контакте, который обеспечивает взаимную информированность. НС информирует акционеров о своей работе путем предоставления отчетов на заседаниях Консультационного совета, отчитывается о работе НС на ГОСА, а также в личных встречах с акционерами. Акционеры в свою очередь представляют свою позицию Наблюдательному совету путем донесения ее членам КСА, также являющимся членами НС Банка.

В настоящее время важность такой работы кратно возросла, так как количество акционеров – физических лиц ВТБ уже превысило 1 млн человек и объективно им сложно сформировать

и донести консолидированную позицию до менеджмента. Кроме того, многие акционеры не обладают достаточными знаниями и компетенциями и нуждаются в своем представителе.

Участие НД, членов КСА в мероприятиях для акционеров ВТБ

Сегодня деятельность КСА осуществляется в плотном информационном контакте как с менеджментом банка, так и с рядовыми акционерами. Члены КСА являются постоянными участниками регулярных встреч с акционерами ВТБ в разных регионах страны. Представители КСА и АРИ – постоянные приглашенные спикеры на мероприятиях для акционеров ВТБ.

На очных встречах руководители банка рассказывают о финансовых результатах, правах и возможностях для акционеров, а самое важное – отвечают на вопросы акционеров в личном общении. С ответами на острые вопросы инвесторов помогают и представители КСА, которые регулярно выступают не только в роли спикеров мероприятий, но и экспертов консультационных зон. Любой акционер может пообщаться с присутствующими на мероприятиях членами НС или КСА. Цензуры вопросов нет.

Как НД НС Банка и член КСА, я принимал участие в 2024 г. в мероприятиях, организованных для акционеров в Екатеринбурге (535 участников), Иркутске, Казани (370 участников), Самаре. 25 января 2025 г. в Санкт-Петербурге прошел очередной День инвестора ВТБ, который посетило около 800 акционеров. Любой акционер ВТБ имеет право принять участие в этих мероприятиях.

За эти годы я убедился, что диалог и живое общение являются основой для выстраивания долгосрочных доверительных отношений с розничными инвесторами. Акционеры ВТБ обладают широкими возможностями получения информации из первых уст и донесения своей позиции до руководства компании, в том числе Наблюдательного совета, через своих представителей – членов КСА.

Помимо очных встреч, члены КСА используют и онлайн-каналы связи с акционерами:

- мобильное приложение «Акционер». Суммарное количество пользователей старой (до его блокировки в 2022 г.) и новой версий более 95 тыс.;
- КСА ведет рубрику «Поговорим с экспертом» в Общероссийской благотворительной газете «Русский инвалид». В прошлом году опубликовано 10 статей по управлению личными финансами;
- раздел сайта ВТБ «Акционерам и инвесторам» имеет более 1 млн просмотров за 2024 г.;
- интерактивный гид «Путеводитель акционера ВТБ» – около 60 тыс. просмотров за 2024 г.;
- социальная сеть «Пульс» – 52 тыс. подписчиков;
- аккаунты в мессенджерах Телеграм и ВК – более 5 тыс. подписчиков.

Создание и деятельность Ассоциации розничных инвесторов (ARI)

Несколько слов об истории создания [ARI](#). По данным МосБиржи, в России около 35 млн розничных инвесторов. Ввиду распыленности акционерного капитала очевидно, что миноритарные акционеры – физические лица не могут избрать своего представителя в органы управления, однако привлечение их к участию в управлении компании является лучшей практикой корпоративного управления, а, учитывая количество акционеров, это уже и важный социальный фактор.

У членов КСА возникла идея распространить опыт деятельности ВТБ на всю страну. В декабре 2022 г. члены КСА приняли участие в создании Ассоциации розничных инвесторов – некоммерческой организации, объединяющей розничных инвесторов и обеспечивающей

их диалог с участниками фондового рынка. Сегодня ключевую роль в работе АРИ играют члены КСА нынешнего или предыдущих созывов, некоторые из них входят в Совет АРИ.

Цели создания АРИ были следующими:

- представление интересов розничных, выстраивание диалога с эмитентами и участниками рынка;
- профилактика и медиация в урегулировании споров между эмитентами и инвесторами;
- продвижение лучших практик корпоративного управления, обсуждение законодательных инициатив;
- стимулирование активности розничных инвесторов по участию в управлении ПАО;
- просвещение в области фондового рынка и корпоративного управления.

АРИ за 2 года работы показала свою востребованность не только со стороны инвестиционного сообщества, но и со стороны государства. Ассоциация стала конструктивным, системным представителем розничных инвесторов. Команде удалось выстроить эффективный канал коммуникации между государством, инвесторами, акционерными обществами и СМИ.

В 2024 г. представители АРИ вошли в состав Экспертного совета по защите прав розничных инвесторов при ЦБ РФ, совета Московской Биржи, Рабочей группы Банка России по рассмотрению инициатив участников финансового рынка. Ежегодно проводятся форумы розничных инвесторов.

Один из проектов АРИ – рейтинг по восприятию корпоративного управления эмитентов с точки зрения розничных инвесторов. Сейчас идет отладка методологии, уточнение справедливых весов разных параметров и так далее.

Другой важный проект – реестр НД, в который будут входить члены АРИ, соответствующие определенным критериям и, как следствие, имеющие опыт работы с розничными инвесторами. *Опираясь на опыт КСА, полагаю, что признание рынком и эмитентами целесообразности участия розничных акционеров в советах директоров публичных компаний может стать одним из значимых достижений Ассоциации.*

С деятельностью АРИ можно ознакомиться на ее сайте.

Вывод

Наблюдательный совет Банка ВТБ (ПАО) успешно взаимодействует с миноритарными акционерами, используя различные каналы и форматы для коммуникаций.

Работу Банка ВТБ по взаимодействию с миноритарными акционерами необходимо изучать и брать лучшее для рекомендаций и внедрения на рынке. Особенно этот опыт может быть полезен в крупных публичных акционерных обществах.

[Ознакомиться с презентацией](#)



Е.И. ЖДАНОВ
Руководитель Службы
внутреннего аудита
ПАО Московская Биржа

АУДИТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГРУППЫ «МОСКОВСКАЯ БИРЖА»

Аннотация

Рассматривается опыт проведения аудита корпоративного управления в Группе «Московская Биржа», совмещающей роли публичной компании, регулятора для эмитентов в части требований к корпоративному управлению и мажоритарного акционера инфраструктурных дочерних обществ. Описываются цели и задачи аудита, ключевые направления проверки и используемые методы, в том числе анализ структуры органов управления, работы корпоративного секретаря, процессов принятия решений, управления конфликтами интересов, вознаграждения и раскрытия информации. Показано, как результаты аудита используются для совершенствования системы корпоративного управления и укрепления доверия стейкхолдеров.

Ключевые слова: аудит корпоративного управления, Московская биржа, совет директоров, внутренний аудит, раскрытие информации.

Коды JEL: G34, M42, G38.

Аудит корпоративного управления является одной из обязательных областей проведения проверок в Группе «Московская Биржа». В статье рассматриваются ключевые особенности корпоративного управления в Группе, его значимость, раскрываются подходы и методы проверки.

Корпоративное управление – это система взаимоотношений между исполнительными органами общества, его советом директоров, акционерами (участниками) и другими заинтересованными сторонами (Кодекс корпоративного управления Банка России, ККУ БР), с помощью которой компания управляется и контролируется (UK Corporate Governance Code).

Цель корпоративного управления – своевременное принятие правильных управленческих решений, создание действенной системы обеспечения сохранности предоставленных акционерами средств и их эффективного использования (ККУ БР).

Система корпоративного управления регламентирована ККУ БР, Федеральным законом № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и другими подзаконными актами, а ее исполнение контролируется регулятором.

В области корпоративного управления Группа «Московская Биржа» выполняет 3 роли:

1. Московская Биржа – подотчетное лицо, является публичной компанией, к которой применимы все требования Кодекса корпоративного управления Банка России (ККУ БР), об исполнении которого на ежегодной основе компания отчитывается в рамках годового отчета.

2. Московская Биржа – контролер, в соответствии с Правилами листинга ежеквартально проводит проверку эмитентов, чьи ценные бумаги включены в 1 и 2 уровень листинга, на соответствие требованиям к корпоративному управлению, установленных нормативными актами Банка России.
3. Московская Биржа – мажоритарный акционер подконтрольных обществ, предлагающих клиентам на рынке комплекс клиринговых и расчетно-депозитарных услуг (компании НКО НКЦ и НКО НРД соответственно), что требует соблюдения баланса между исполнением прав акционера и при этом сохранения независимости дочерних компаний в принятии решений.

Эти факторы обуславливают повышенные требования к внедренной на Бирже системе корпоративного управления и необходимости оперативного реагирования на изменение законодательства и внедрения новых практик. Так, например:

- для повышения эффективности принятия управленческих решений Группа стремится к росту количества независимых директоров (количество независимых директоров должно быть не менее 1/3 состава, а состав Комиссии по аудиту и Комиссии по назначениям и вознаграждениям должен состоять полностью из независимых директоров);
- для обеспечения преемственности членов совета директоров поиск кандидатов проводится в разрезе необходимых профессиональных компетенций и опыта, а кадровые потребности выявляются в ходе ежегодной оценки профиля компетенций входящих в его состав директоров;
- построенная система корпоративного управления позволяет в равной силе соблюдать права как миноритарных, так и мажоритарных акционеров Группы – на всех акционеров предусмотрен единый канал направления вопросов и бюллетеней для голосования на сайте Московской Биржи, а доступны для ознакомления в офисе и на сайте компании.

Подразделения внутреннего аудита всех компаний Группы совместно не реже 1 раза в 3 года проводят комплексную оценку эффективности процессов корпоративного управления на предмет:

- защиты интересов акционеров и инвесторов: соблюдаются ли принципы справедливости и подотчетности при принятии решений; обеспечивается ли их прозрачность (инвесторы и акционеры должны быть уверены, что компания управляет в их интересах, а не в личных целях менеджмента);
- наличия и минимизации рисков системы корпоративного управления: выявить уязвимости в структуре управления до их перерастания в кризис (слабые системы управления могут привести к финансовым скандалам, репутационным потерям или банкротству); оценить риски стратегии (насколько решения совета директоров и топ-менеджмента соответствуют долгосрочным целям компании и учитывают рыночные риски);
- соблюдения внутренних и внешних регуляторных требований в области корпоративного управления;
- оценки оптимальности и повышения эффективности системы корпоративного управления: оценить насколько четко распределены роли и ответственность между советом директоров, менеджментом и комиссиями; обладают ли руководители необходимыми навыками и не допускают ли конфликтов интересов;
- укрепления репутации компании, поддержки устойчивого развития: наличие доверия стейххолдеров, партнеров, сотрудников и регулятора, защиты имиджа компании; интегрированы ли принципы устойчивого развития в стратегию и повседневные процессы; обеспечивается ли долгосрочная стабильность.

Стандартный план проведения аудита системы корпоративного управления Группы «Московская Биржа» включает следующие процессы и методы проверки:

- оценку структуры и участников системы: анализ функционала, полномочий органов управления и контроля, участников, принимаемых ими решений на соответствие ККУ БР;
- работу Корпоративного секретаря общества: оценка независимости корпоративного секретаря от исполнительных органов (анализ процесса его избрания, установки и оценки КПЭ);
- взаимодействие между компаниями Группы: наличие правил взаимодействия, их актуальность и практическое применение; оценка эффективности взаимодействия с точки зрения прозрачности для пользователей, скорости принятия решений и наличия системы издержек и противовесов;
- внутренние правила организации и функционирования системы: наличие, актуальность внутренних документов в области корпоративного управления и их соответствие ККУ БР;
- порядок вынесения вопросов на заседания коллегиальных органов: оценка процесса на предмет достаточности автоматизации (например, через создание тестового запроса), полноты согласования с заинтересованными участниками и соответствия внутренним требованиям;
- формирование повестки заседания коллегиальных органов: проверка своевременности направления повестки, соответствия перечня включенных в повестку вопросов и фактически рассмотренных, а формата (очное/заочное заседание) рассмотрения вопросов требованиям ККУ Банка России;
- управление конфликтом интересов при проведении заседаний коллегиальных органов: как и кем предотвращается возникновение конфликта интересов среди членов коллегиального органа при принятии ими решений по рассматриваемым вопросам; оценка состава голосующих по принятым на заседаниях вопросам, по которым имеется конфликт интересов;
- принятие решений коллегиальными органами: сверка принятых решений коллегиальных органов на соответствие их полномочий внутренним документам;
- формирование протоколов коллегиальных органов по итогам заседаний: проверка на предмет включения всех необходимых данных и их корректность о рассмотренных вопросах, присутствующих на заседании;
- контроль исполнения поручений и рекомендаций коллегиальных органов: проверка полноты, своевременности доведения до ответственных и мониторинга их исполнения, в случае просрочки – эскалации вопроса;
- преемственность членов коллегиально-исполнительных органов: наличие, актуальность, полнота плана преемственности членов коллегиально-исполнительного органа;
- оценку эффективности работы совета директоров, комитетов при нем: проверка наличия и соответствие результатов оценки работы коллегиальных органов и их соответствие требованиям ККУ Банка России (проведение самооценки не реже одного раза в год, независимой – не реже 1 раза в 3 года), при выявлении недостатков – оценка полноты их устранения;
- выявление и согласование сделок с заинтересованностью: анализ процесса сбора информации о связанных лицах и актуализации списка, оценка полноты выявления сделок, в отношении которых имеется заинтересованность и наличия необходимого согласования со стороны коллегиально-исполнительного органа;
- оценку независимости членов совета директоров: проверка наличия, адекватности, установленных критериев независимости, полноты проведения оценки и соответствие количества независимых директоров минимальным требованиям ККУ БР;
- расчет и выплата вознаграждений органам управления, выплата дивидендов: оценка прозрачности правил расчета вознаграждения, проверка корректности и своевременности фактических выплат на соответствие внутренних правил;

- раскрытие информации: оценка своевременности и полноты раскрытия информации на сайте Биржи, соответствие сроков раскрытия требованиям ККУ Банка России;
- хранение и предоставление доступа к материалам коллегиальных органов: проверка отсутствия неавторизованного у неуполномоченных сотрудников / соответствие уровня доступа занимаемой должности и обязанностям; соответствие процесса хранения бумажных документов требованиям внутренних и внешних нормативных актов в части места, срока, обеспечения раздельного хранения конфиденциальной и общей информации.

Вопросы корпоративного управления также затрагиваются при проведении других аудитов – оценка работы коллегиальных органов (полнота рассмотрения вопросов, оптимальность состава и так далее) и порядка принятия решений по вопросам, применимым к проверяемой тематике, является одной из обязательных областей проведения тестирования.

В зависимости от уровня автоматизации процессов корпоративного управления компании, при проведении аудита могут применяться различные методы дата-аналитики. Например, в Группе процесс согласования материалов перед рассмотрением на коллегиально-совещательных органах полностью автоматизирован и осуществляется в системе электронного документооборота, где сохраняется вся информация об итогах согласования, а также история редактирования материалов, что при проведении тестирования при помощи дата-аналитики позволяет оценить скорость, полноту согласования материалов, а также убедиться в корректности их вынесения.

В заключение хочется отметить, что аудит корпоративного управления – это не формальность, а инструмент, позволяющий провести независимую оценку сильных и слабых сторон внедренной в компании практики корпоративного управления, выявить ее недостатки и области развития и предложить конкретные меры по ее оптимизации, варианты трансформации процессов.

[Ознакомиться с презентацией](#)