

Национальный совет
по корпоративному управлению

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ДОКЛАД ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Выпуск IX

Москва, 2017

**Национальный доклад
по корпоративному управлению**
Выпуск IX. Москва, 2017. 288 с.

Редакционный совет:

Александр Аузан, декан
экономического факультета МГУ
им. М.В. Ломоносова

Олег Вьюгин, член совета
директоров ПАО

«НК „РОСНЕФТЬ“»

Белла Златкис, заместитель
председателя Правления ПАО
«Сбербанк России»

Сергей Кагырин, президент—
председатель Правления Торгово-
промышленной палаты РФ

Владимир Потанин, президент—
председатель Правления ПАО
«ГМК „Норильский никель“»

Дмитрий Пристанков,
заместитель министра
экономического развития
Российской Федерации,
руководитель Федерального
агентства по управлению
государственным имуществом

Александр Шохин, президент
Российского союза
промышленников
и предпринимателей

Игорь Юргенс, президент
Всероссийского союза
страховщиков

Ответственный редактор

Сергей Поршаков

В подготовке доклада принимали
участие **Екатерина Чумакова**
и **Богдан Мочула**

ISBN 978-5-9906387-0-9

© Национальный совет по корпоративному управлению, 2017

IX выпуск «Национального доклада» открывает глава, посвященная рассмотрению основных положений новой, третьей по счету, редакции Принципов корпоративного управления G20/ОЭСР. В нем также представлен опыт ПАО «Банк ВТБ» по внедрению рекомендаций нового российского Кодекса корпоративного управления, получивший высокую оценку регулирующих органов и экспертного сообщества. В докладе подробно анализируется текущее состояние и перспективы развития системы управления рисками в компаниях с государственным участием. По традиции, значительное внимание уделено различным аспектам организации работы и функционирования совета директоров—критериям подбора, эффективности деятельности и вознаграждения его членов. Актуальные вопросы вознаграждения топ-менеджмента рассматриваются во взаимосвязи с нормами корпоративной этики. Зарубежный опыт исследуется в главе, посвященной особенностям практики корпоративного управления в Китайской Народной Республике.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Андрей Шаронов,
президент Московской школы управления «СКОЛКОВО»
(11)

ГЛАВА I

ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
«БОЛЬШОЙ ДВАДЦАТКИ» И ОЭСР

(3)

Марианн Аалто, Винфрид Блашке
(15)

- 1.1. Оценка и стимулирование реализации Принципов
(19)
- 1.2. Тенденции в сфере бизнеса и финансов, ставшие катализатором пересмотра Принципов в 2015 году
(21)
- 1.3. Поправки в текст Принципов
(34)
- 1.4. Предстоящие шаги на пути реализации Принципов
(44)

ГЛАВА II

БАНК ВТБ—РЕАЛИЗАЦИЯ «ДОРОЖНОЙ
КАРТЫ» ПО КОРПОРАТИВНОМУ
УПРАВЛЕНИЮ

Александр Масленников, Марат Шапиев
(47)

- 2.1. Краткая информация о Банке ВТБ
(48)
- 2.2. Подготовка «дорожной карты»
(51)
- 2.3. Практика корпоративного управления
в компаниях Группы ВТБ
(72)

ГЛАВА III

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА: ВЗГЛЯД БИЗНЕСА

Александр Варварин

(76)

3.1. Изменения в корпоративном законодательстве
в 2016 году

(77)

3.2. Направления дальнейшего совершенствования
корпоративного законодательства

(86)

(4)

ГЛАВА IV

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ: СОСТАВ, КРИТЕРИИ ПОДБОРА, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Ярослав Глазунов

(109)

4.1. Состав советов директоров в России и за рубежом

(111)

4.2. Критерии подбора членов советов директоров
в России и за рубежом

(118)

4.3. Деятельность российских и иностранных
советов директоров, оценка их эффективности
и вознаграждение

(124)

ГЛАВА V

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ: ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Олег Швырков

(135)

5.1. История вопроса

(138)

5.2. Внутренняя или внешняя оценка?

(140)

- 5.3. Модели поведения совета директоров
(143)
- 5.4. Анализ влияния совета директоров
(144)
- 5.5. Система оценки эффективности совета директоров
(145)
- 5.6. Практические результаты оценки
(148)
- 5.7. Важность анализа модели поведения совета директоров
(149)

(5)

ГЛАВА VI

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ: ОБЗОР ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Елена Егорова

(154)

- 6.1. Ключевые драйверы развития системы управления рисками и внутреннего контроля в компаниях с госучастием
(154)
- 6.2. Изменения в нормативно-методологической среде
(158)
- 6.3. Деятельность высшего исполнительного руководства и советов директоров госкомпаний по построению системы управления рисками и внутреннего контроля
(165)
- 6.4. Направления совершенствования функций управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита
(179)

ГЛАВА VII

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИЙ: УРОКИ США

Анета Маккой, Алексей Субботин

(190)

7.1. Взрывной рост выплат менеджменту

(191)

7.2. Чем обусловлены выплаты менеджменту?

(195)

7.3. Влияние прозрачности и дополнительного раскрытия информации на размер выплат менеджменту

(201)

(6)

7.4. Что пошло не так в процессе эволюции подхода к вознаграждению топ-менеджеров?

(205)

7.5. Спорные элементы вознаграждения топ-менеджеров

(208)

7.6. Что можно считать этичным в вопросах вознаграждения?

(212)

7.7. Что можно предпринять?

(214)

ГЛАВА VIII

ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ В КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Юань И, Е Сэнь

(222)

8.1. Понятие корпоративного управления

(224)

8.2. Корпоративное управление в публичных и непубличных общественных компаниях

(231)

8.3. Система стимулирования менеджмента
акционерными правами

(257)

8.4. Корпоративное управление в компаниях
специализированного типа

(270)

ЛИТЕРАТУРА

(277)

ПЕРЕЧЕНЬ УПОМИНАЕМЫХ КОМПАНИЙ, БАНКОВ
И ФОНДОВЫХ БИРЖ

(7)

(280)

ПЕРЕЧЕНЬ УПОМИНАЕМЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

(282)

СПИСОК ТАБЛИЦ

- Таблица 1. Сложная структура инвестиционной цепочки
(на примере CalPERS) (27)
- Таблица 2. Средняя численность советов директоров (113)
- Таблица 3. Средний возраст членов совета
директоров (119)
- Таблица 4. Женщины в советах директоров (121)
- Таблица 5. Иностранцы в советах директоров (123)
- Таблица 6. Заседания советов директоров (126) (8)
- Таблица 7. Методология оценки эффективности совета
директоров (147)
- Таблица 8. Основные статистические показатели Системы
переуступки акций всекитайских малых и средних
компаний (233)

СПИСОК РИСУНКОВ

- Рис. 1.** Компании с комитетом совета директоров по управлению рисками (2010 год) (24)
- Рис. 2.** Финансовые активы под управлением институциональных инвесторов в странах ОЭСР в 1990–2014 годах (в трлн долл. США) (28)
- Рис. 3.** Структура органов корпоративного управления Банка ВТБ (ПАО) (49)
- Рис. 4.** Степень соответствия Банка ВТБ рекомендациям Кодекса корпоративного управления (в %) (54) (9)
- Рис. 5.** Выбор подхода к проведению оценки совета директоров (141)
- Рис. 6.** Организационная цель: схематическое изображение методологии анализа эффективности совета директоров (144)
- Рис. 7.** Состав комитетов по аудиту (в %) (168)
- Рис. 8.** Степень удовлетворенности советов директоров работой подразделения (в %) (170)
- Рис. 9.** Степень удовлетворенности высшего исполнительного руководства работой подразделения (в %) (170)
- Рис. 10.** Заинтересованность органов управления и менеджмента компаний в совершенствовании функции управления рисками, внутреннего аудита и контроля (в %) (171)
- Рис. 11.** Использование результатов оценки рисков, проведенной руководством (в %) (171)
- Рис. 12.** Подразделение по управлению рисками (в %) (173)
- Рис. 13.** Численность сотрудников подразделения внутреннего аудита в зависимости от размера компании (в %) (174)

Рис. 14. Численность сотрудников подразделения управления рисками в зависимости от размера компании (в %) (175)

Рис. 15. Численность сотрудников подразделения внутреннего контроля в зависимости от размера компании (в %) (175)

Рис. 16. Основные препятствия на пути совершенствования функций внутреннего аудита, управления рисками и внутреннего контроля (в %) (176)

Рис. 17. Утверждение нормативных документов (в %) (177)

(10)

Рис. 18. Периодичность проведения переоценки/пересмотра рисков (в %) (183)

Рис. 19. Периодичность проведения мониторинга мероприятий по управлению рисками (в %) (184)

Рис. 20. Предоставление информации по рискам (в %) (184)

Рис. 21. Система корпоративного управления в китайских компаниях с ограниченной ответственностью (226)

Рис. 22. Структура финансового рынка Китая (234)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Очередной выпуск «Национального доклада по корпоративному управлению» выходит в момент растущей волатильности российского и мировых рынков, а также изменения моделей ведения бизнеса под влиянием глобализации и диджитализации. (II)

Следует отметить, что в эпоху ускорения технологических изменений и появления глобальных производственных цепочек и «Интернета всего» практика корпоративного управления, с одной стороны, претерпевает изменения. Например, уже сейчас внедряются электронные средства «защищенного» заочного голосования для акционеров во время годовых общих собраний. С другой стороны, не потеряли актуальности «классические» проблемы, например: может ли государство быть эффективным собственником и какую роль в этом играет корпоративное управление. Если сегодня мы говорим о том, что технологии уже почти что позволяют оцифровать право и процедуры его применения, то возникает вопрос: а как скоро появятся роботы—члены советов директоров, способные быстро, объективно (в отсутствие конфликта интересов) и с учетом всей имеющейся информации выработать решения в интересах компании и ее акционеров по сложным бизнес-вопросам?

В нынешних условиях экономической и политической неопределенности для любой компании и ее совета директоров жизненно важны гибкость и адаптивность. Можно ли использовать в практике работы советов AGILE-подход для того, чтобы наладить

механизм обратной связи между членами совета директоров и собственниками / акционерами, чтобы совет оперативнее реагировал на быстрые изменения вне компании для уточнения стратегической цели и планов ее достижения.

О том, какую роль может и должно играть корпоративное управление в выработке ответов на сегодняшние вызовы, рассказывается в материалах предлагаемого читателю сборника статей по самым актуальным вопросам и передовой практике применения принципов корпоративного управления в России и в других странах мира.

Принятая в ноябре 2015 года на встрече лидеров стран «Группы двадцати» третья редакция Принципов корпоративного управления G20/ОЭСР¹ (Принципов) уточнила существовавшие и сформулировала новые рекомендации по построению системы корпоративного управления, основное назначение которой заключается в создании атмосферы доверия, прозрачности и подотчетности, необходимой для стимулирования долгосрочных инвестиций и экономического роста, что является особенно актуальной задачей, стоящей сегодня перед российской экономикой. Неудивительно, что IX выпуск «Национального доклада» открывается главой, посвященной рассмотрению основных положений новой редакции Принципов, направленных на совершенствование правовых, регуляторных и институциональных основ корпоративного управления. Этот анализ заставляет по-новому посмотреть на результаты внедрения российскими публичными акционерными обществами Кодекса корпоративного управления (Кодекс), который был одобрен советом директоров Банка России в марте 2014 года. В частности, особый интерес представляет предлагаемый читателю «Национального доклада» опыт ПАО «Банк ВТБ», поскольку банк входит в список 13 крупнейших акционерных обществ с участием государства, которым Правительство РФ поручило весной 2014 года внедрять Кодекс в первоочередном порядке. Знакомясь с опытом ВТБ, следует помнить, что новая редакция Принципов корпоративного управления

(12)

¹ G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015.

G20/ОЭСР ставит перед регуляторами и компаниями новые, более сложные задачи.

Одним из актуальных направлений развития практики корпоративного управления является повышение внимания к надежности систем управления рисками, в том числе применительно к компаниям с участием государства. Как построить результативную и эффективную систему риск-менеджмента, предотвращающую принятие излишне рискованных решений, какова в этом процессе роль государства и регулирующих органов, что должны делать советы директоров и создаваемые при них комитеты, какие процедуры и практики дают наилучший результат в минимизации негативного эффекта рисков, сопряженных со всевозрастающей скоростью принятия решений хозяйствующими субъектами? В материалах доклада предпринимается попытка дать ответ на эти и другие вопросы через подробный анализ текущего состояния и перспектив развития систем управления рисками в компаниях с государственным участием. Новая редакция Принципов по-прежнему отдельно рассматривает ключевые функции совета директоров, но при этом впервые сделан особый акцент на его роли в управлении рисками и создании специализированного комитета по рискам (наряду с комитетами по вознаграждениям и по аудиту).

(13)

Новый тренд в практике установления уровня вознаграждения руководству компании и членам совета директоров заключается в активном участии акционеров в обсуждении и принятии решений по этому важному и деликатному вопросу, особенно если речь идет о программах вознаграждения, основанных на акциях. Какую сумму вознаграждения и премии следует установить, какие KPI нужно утвердить, чтобы интересы менеджмента, всех акционеров и компании совпали в максимально возможной степени? Будет ли оптимальное решение восприниматься всеми стейкхолдерами как верное и справедливое? Эти вопросы рассматриваются в «Национальном докладе» во взаимосвязи с нормами корпоративной этики, приглашая читателей к размышлениям на более широкую тему соблюдения этических норм при ведении бизнеса.

Известно, что хорошей является такая система корпоративного управления, которая способствует росту акционерной стоимости компании и обеспечивает равенство прав всех ее стейкхолдеров. Новая редакция Принципов была подготовлена по результатам работы большого количества экспертов из стран «Группы двадцати», стран—членов ОЭСР и целого ряда других организаций и заинтересованных сторон. В связи с этим безусловный интерес представляет включенное в «Национальный доклад» исследование об особенностях практики корпоративного управления в Китайской Народной Республике, которая с 2007 года является ключевым партнером (Key Partner) ОЭСР и активно участвует в его работе.

(I4)

Уверен, что IX ежегодный «Национальный доклад по корпоративному управлению» будет полезным для всех участников непростой работы по созданию систем корпоративного управления в российских компаниях и по их актуализации в ответ на быстро меняющуюся политическую и технологическую среду.

Андрей Шаронов,
президент
Московской школы управления «СКОЛКОВО»