

Национальный совет  
по корпоративному управлению

# НАЦИОНАЛЬНЫЙ ДОКЛАД ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Выпуск XIII

Москва, 2021

**Национальный доклад  
по корпоративному управлению**  
Выпуск XIII. Москва, 2021. 280 с.

*Редакционный совет:*

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

**Вьюгин Олег Вячеславович,**  
председатель наблюдательного  
совета ПАО «Московская биржа»

**Костин Андрей Леонидович,**  
президент – председатель  
правления ПАО «Банк ВТБ»

**Потанин Владимир Олегович,**  
президент – председатель  
правления ПАО

«ГМК «Норильский никель»

**Шаронов Андрей Владимирович,**  
президент Московской школы  
управления СКОЛКОВО

**Шохин Александр Николаевич,**  
президент Российского союза  
промышленников и

предпринимателей

**Юргенс Игорь Юрьевич,**  
президент Всероссийского союза  
страховщиков

*Ответственный редактор*

**Сергей Поршаков**

*В подготовке доклада принимали*

*участие: Александр Тимошенко,  
Екатерина Чумакова*

ISBN 978-5-9907867-7-6

© Национальный совет по корпоративному управлению, 2021

«Национальный доклад» 2021 года отличает акцент на таких новых, актуальных для бизнес-сообщества темах, как корпоративный нетворкинг, методики подготовки отчетности в области устойчивого развития и составления российских и международных рейтингов соответствия деятельности компаний принципам ESG. Внедрение современных цифровых технологий в практику корпоративного управления рассматривается на примере ПАО Сбербанк. В докладе также представлены главы, посвященные изменениям в правовом регулировании корпоративных отношений в эпоху глобальных перемен, анализу законодательных норм, позволяющих акционерам реализовать свои права на участие в управлении компанией, а также особенностям формирования и тенденциям развития корпоративной культуры в отечественных и зарубежных компаниях.

# СОДЕРЖАНИЕ

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Анатолий Чубайс,*  
специальный представитель  
Президента Российской Федерации  
по связям с международными организациями  
для достижения целей устойчивого развития  
(11)

(3)

## ГЛАВА I

### ESG-РЕЙТИНГИ И ESG-ОЦЕНКИ: ОТ ИНИЦИАТИВ К РЕГУЛИРУЕМОМУ ПОЛЮ

*Владимир Горчаков*  
(15)

- 1.1. Обзор действующих ESG-методик, рейтингов  
и оценок  
(20)
- 1.2. Особенности методологии АКРА  
(27)
- 1.3. Обзор проблем рынка  
(31)
- 1.4. Предложения по регулированию рынка  
на глобальном и национальном уровнях  
(35)

## ГЛАВА II

### ОТЧЕТНОСТЬ В СФЕРЕ ESG: ТЕНДЕНЦИИ, ВЫЗОВЫ, РЕШЕНИЯ

*Екатерина Голуб, Ростислав Кокорев,  
Татьяна Комарова, Светлана Юдачева*  
(39)

- 2.1. Вопросы терминологии  
(39)
- 2.2. Классификация ESG-отчетности  
(42)

- 2.3. Становление ESG-отчетности  
(47)
- 2.4. Ключевые игроки в сфере разработки ESG-отчетности  
(49)
- 2.5. Тенденции развития стандартов добровольной отчетности  
(57)
- 2.6. Научное обоснование важности ESG-отчетности  
(65)
- 2.7. Подходы государств к регулированию ESG-отчетности  
(66) (4)

### ГЛАВА III

#### КОРПОРАТИВНЫЙ НЕТВОРКИНГ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА

*Владимир Миловидов*

(75)

- 3.1. Дилемма целей или дилемма интерпретаций?  
(77)
- 3.2. Корпоративная ответственность и идентичность  
(84)
- 3.3. Технология идентичности и цифровая ответственность  
(91)

### ГЛАВА IV

#### КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

*Татьяна Гудкова*

(101)

- 4.1. Корпоративная культура как инструмент управления  
(102)
- 4.2. Специфические черты корпоративной культуры российских компаний  
(105)

4.3. Ключевые тенденции в сфере управления  
корпоративной культурой  
(121)

ГЛАВА V

АКТИВНЫЕ АКЦИОНЕРЫ В РОССИИ  
И ЗА РУБЕЖОМ

*Денис Спирин*

(129)

5.1. Голосование на общем собрании акционеров  
(131)

5.2. Выдвижение и избрание кандидатов в совет  
директоров, включение вопросов в повестку общего  
собрания акционеров

(155)

5.3. Одобрение и оспаривание сделок  
с заинтересованностью крупных акционеров  
и их ответственность

(175)

5.4. Инвесторы – активные собственники: от теории  
к практике

(185)

(5)

ГЛАВА VI

КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО И КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ В ЭПОХУ ГЛОБАЛЬНЫХ  
ПЕРЕМЕН

*Ольга Фоотова*

(196)

6.1. Актуальные проблемы правового регулирования  
публичных корпораций: сравнительно-правовой  
аспект

(199)

6.2. Тенденции и перспективы развития правового  
регулирования корпораций в России и за рубежом

(212)

## ГЛАВА VII

### ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ И СПОСОБЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

*Дмитрий Текутьев*

(224)

7.1. Когнитивные искажения и советы директоров

(224)

7.2. Групповое мышление

(228)

7.3. Средства преодоления группового мышления

(232)

Приложение 1. Список ПАО, включенных в выборку

(6)

(246)

## ГЛАВА VIII

### ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРАКТИКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО СБЕРБАНК

*Олег Цветков, Юлия Григорьева*

(247)

8.1. Взаимодействие с акционерами

(249)

8.2. Создание современных технологических условий  
для работы наблюдательного совета

(255)

8.3. Повышение эффективности управления Группой  
Сбер за счет централизации учета информации  
о Банке и компаниях с его участием

(258)

ЛИТЕРАТУРА  
(265)

ПЕРЕЧЕНЬ УПОМИНАЕМЫХ КОМПАНИЙ,  
БАНКОВ И ФОНДОВЫХ БИРЖ  
(273)

ПЕРЕЧЕНЬ УПОМИНАЕМЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
(275)

(7)

## СПИСОК ТАБЛИЦ

Таблица 1. Примеры слияний и поглощений на рынке ESG-рейтингов, оценок и данных (18)

Таблица 2. Примеры провайдеров ESG-данных и оценок, используемых крупнейшими ESG ETF (биржевыми фондами) (19)

Таблица 3. Компоненты ESG-оценки для финансовых и нефинансовых компаний (28)

Таблица 4. Критерии оценок факторов на основе рангового подхода (29)

(8)

Таблица 5. Оценка действий компаний по минимизации рисков и способности им противостоять (30)

Таблица 6. Сопоставление ESG-рейтингов и кредитных рейтингов (35)

Таблица 7. Формы корпоративного цифровизированного нетворкинга и группы стейкхолдеров (92)

Таблица 8. Интегральная типология корпоративных культур (108)

Таблица 9. Особенности корпоративной культуры различных стран мира (119)

Таблица 10. Средства преодоления группового мышления, закрепленные во внутренних документах российских ПАО (244)



## СПИСОК РИСУНКОВ

Рис. 1. Схема расчета ESG-рейтинга Sustainalytics (23)

Рис. 2. Схема расчета ESG-рейтинга MSCI (25)

Рис. 3. Частота упоминаний терминов public interests, social interests, private interests, business interests в англоязычной литературе, 1800–2019 годы, трехлетнее сглаженное значение, % (80)

Рис. 4. Популярность запросов понятий public interests, social interests, private interests, business interests в Google, по всему миру, все категории, 2004–2019 годы, баллы (max = 100) (82)

(9)

Рис. 5. Частота упоминаний терминов corporate citizenship, corporate identity, corporate sustainability, digital identity в англоязычной литературе, 1900–2019 годы, трехлетнее сглаженное значение, % (90)

Рис. 6. Визуализация ответов на вопрос «Какие ключевые элементы включает корпоративная культура?», 2019–2020 годы (104)

Рис. 7. Визуализация ответов на задание «Проанализируйте культуру своей компании на основе критериев различных типологий и определите, к какому типу она относится», 2019–2020 годы (110)

Рис. 8. Список корпоративных ценностей компаний рейтинга 100 лучших работодателей России (115)

Рис. 9. Характеристики культуры различных стран мира по методике Герта Хофстеде (118)

Рис. 10. Барьеры для цифровой трансформации российских компаний (124)

Рис. 11. Защита прав акционеров в России в случае совершения убыточной сделки на 10% балансовой стоимости активов с заинтересованностью контролирующего акционера (182)

Рис. 12. Результаты опроса акционеров ПАО Сбербанк в 2021 году (250)

(10)

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Истинное, отвечающее запросам современного общества проявление гуманизма – это готовность человека, компании, государства брать на себя ответственность за будущее нашей планеты и грядущих поколений. «Мы не унаследовали землю от наших предков, мы берем ее взаймы у наших потомков», – писал Антуан де Сент-Экзюпери. А для нашей страны не менее характерен переход от принципа «мы не можем ждать милостей от природы, взять их – наша задача» к пониманию грустной истины «мы не можем ждать милостей от природы после всего, что мы с ней сделали». (II)

С учетом общего вектора развития глобальной экономики представляется, что мировая практика корпоративного управления постепенно продвигается в необходимом направлении. Поэтому не случайно в качестве одной из центральных тем XIII выпуска Национального доклада по корпоративному управлению выбрана проблематика устойчивого развития. Несмотря на все деструктивные факторы непрекращающейся пандемии и влияние энергетического кризиса, международное бизнес-сообщество активно консолидирует ресурсы для решения экологических и социальных задач, стоящих на повестке дня.

В последнее время следование принципам ESG стало не просто модной тенденцией, а драйвером трансформации современного бизнеса, идеологией должного корпоративного управления и неотъемлемым элементом корпоративной культуры. Вопросы учета ESG-факторов, связанных с ними рисков и возможностей,

постепенно распространяются с общемирового на государственный уровень принятия решений. Страны без целостной, грамотно выстроенной стратегии в данной области рискуют понести значительные репутационные риски, столкнуться с ограничениями возможностей привлечения инвестиций и развития экспорта. Политике государственных мегарегуляторов и показателям рейтингов в области устойчивого развития начинает придаваться особое значение, поскольку, по сути, именно они определяют интенсивность и глубину восприятия принципов ESG в рамках как всего государства, так и отдельно взятых компаний.

Ни одна даже самая крупная корпорация не в состоянии в одиночку достигнуть целей, которые изначально требуют создания соответствующей инфраструктуры в масштабах всей страны. ESG-повестка включает огромное множество вопросов самого разного масштаба и содержания, поэтому основная задача сейчас – правильно и своевременно адаптировать их под особенности той или иной страны. Понятно, что такая ресурсоориентированная экономика, как российская, не сможет трансформироваться одномоментно. Это потребует перестройки общего подхода и развития новой вертикальной регуляторики. И подобная деятельность уже активно осуществляется в первую очередь Правительством Российской Федерации, его профильными министерствами, Банком России и ВЭБ.РФ.

Соблюдение стандартов ESG открывает компаниям выход на новый уровень на рынке привлечения капитала. Многие зарубежные и некоторые российские банки начинают строить свою кредитную политику, руководствуясь показателями компаний в области устойчивого развития, например, чем выше ее зеленый рейтинг, тем ниже ставка по предоставляемому кредиту. А крупные американские и западноевропейские инвесторы попросту выходят из активов компаний, не соблюдающих требования ESG, рассматривая их как неустойчивые с точки зрения долгосрочного развития. Таким образом, сегодня нефинансовая отчетность приобретает для бизнеса не меньшую значимость, чем финансовая.

(12)

Особая роль во внедрении принципов ESG в практику международного и российского бизнеса отводится советам директоров. В структуре советов директоров целого ряда отечественных компаний и банков в последние годы были созданы специализированные комитеты по устойчивому развитию («Роснефть», «Газпром», ГМК «Норильский никель», АФК «Система», Сбербанк, «Полиметалл», «СИБУР Холдинг» и многие другие).

В настоящее время складывается во многом уникальная ситуация, когда крупнейшие компании, институциональные инвесторы и государственные регуляторы по всему миру объединены единой целью по имплементации принципов ESG в свои стратегии развития. Вместе с тем внимание экспертов все больше привлекает поиск баланса между сугубо коммерческими интересами бизнеса и конструктивным восприятием принципов устойчивого развития. Разумеется, нельзя преуменьшать важность скорейшего перехода от прежней парадигмы развития, основанной преимущественно на достижении поступательного экономического роста и приоритете финансовой прибыли, к сбалансированному использованию исчерпаемых ресурсов планеты. Но, как и любой иной феномен общественной жизни, следование идеалам ESG должно иметь свои объективные, а порой и субъективные границы.

Все более важным становится определение реальной ценности тех действий, которые учитываются при оценке ESG-факторов. Необходимо последовательное, плавное внедрение соответствующих корпоративных правил и методик без риска потери рентабельности и перспектив развития бизнеса. Каждой компании должны быть предоставлены возможности для того, чтобы свободно, без жестких рамок и ограничений выбирать для себя наиболее релевантные способы следования целям устойчивого развития. Положительный эффект от подобных изменений полностью нивелируется, когда восприятие требований ESG превращается в погоню за местом в рейтингах и банальным одобрением стейкхолдеров. Сегодня почти каждая крупная компания в состоянии подобрать себе тот ESG-рейтинг, в котором она войдет по меньшей мере в первую десятку.

(13)

Закономерным результатом в подобном случае становится мнимое, показное восприятие целей устойчивого развития, именуемое greenwashing.

Понимание неизбежных издержек этого процесса не должно искажать главного – речь идет о глобальном и необратимом процессе, в рамках которого (вероятно, впервые в истории) ключевой целью бизнеса становятся внебизнесовые, по сути своей гуманитарные ценности.

Анатолий Чубайс,  
специальный представитель  
Президента Российской Федерации  
по связям с международными организациями  
для достижения целей устойчивого развития

(14)