

Директор года

№1, 2016

Журнал к Всероссийскому форуму корпоративного управления

Специальный выпуск, ноябрь 2016

корпоративного
управления

АКЦИОНЕРНОЕ
ОБЩЕСТВО*

Скорость Гибкость Эффективность

VI Всероссийский форум
корпоративного управления

XI Национальная премия
«Директор года»

Сергей Швецов, ЦБ:

«Звезды есть
во всех отраслях»

стр. 6–9

Белла Златкис, Сбербанк:

«Корпоративное управление —
это не догма»

стр. 10–12

Лучшие

директора — 2016:
рейтинги лидеров

стр. 14–25

ОРГАНИЗАТОРЫ



ПАРТНЕР



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР



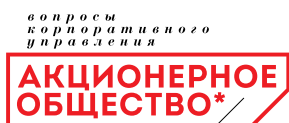
СПОНСОРЫ



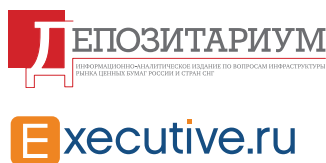
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР



ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР



ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



Дорогие друзья!

Мы рады приветствовать вас на VI Всероссийском форуме корпоративного управления и XI Национальной премии «Директор года».

Вы держите в руках уникальное издание — специально к форуму и церемонии вручения премии подготовлен журнал, посвященный актуальным вопросам корпоративного управления в России. Содержащиеся в нем интервью с руководителями компаний и экспертами в сфере корпоративного управления, а также развернутая аналитика позволят понять, что уже сделано в этой сфере, а к какой работе еще только предстоит приступить.

Развитие технологий открывает неизведанные возможности для бизнеса и тех, кто им управляет. В этой связи успех может быть достигнут лишь при условии быстрого принятия верных решений — как по текущим, так и по стратегическим вопросам — и оперативного реагирования на ме-

няющуюся ситуацию. Именно поэтому одна из пленарных сессий форума посвящена корпоративному управлению в высокотехнологичную эпоху.

По традиции по окончании форума будут вручены награды лучшему независимому директору, председателю совета директоров, корпоративному секретарю (директору по корпоративному управлению) и профессиональному директору госкомпании. Таким образом, премия «Директор года» в очередной раз отметит достижения людей, которые реализуют лучшие практики корпоративного управления и способствуют их распространению в России.

Повышение качества корпоративного управления — важнейшее условие для привлечения инвестиций в российскую экономику и ее перехода к активному росту. Надеемся, что дискуссия на форуме позволит найти лучшие решения, которые будут способствовать развитию российского бизнеса. •



Герман Греф
Президент
ПАО Сбербанк



Александр Шохин
Президент Российского
союза промышленников
и предпринимателей



Александр Иконников
Председатель
наблюдательного
совета Ассоциации
независимых директоров



Игорь Лотаков
Управляющий партнер
PwC в России



Александр Афанасьев
Председатель правления
ПАО «Московская
биржа»

Программа VI Всероссийского форума корпоративного управления

29 ноября 2016 года,
Москва, отель The Ritz-Carlton

14:00–15:45

«Корпоративное управление в России: итоги года, тенденции, прогнозы»

А. Н. Шохин, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей (модератор)
Б. И. Златкис, Заместитель Председателя правления ПАО Сбербанк
М. А. Абызов, Министр по вопросам Открытого правительства РФ
С. А. Швецов, Первый заместитель Председателя Банка России
Д. В. Пристансков, Руководитель Федерального агентства по управлению государственным имуществом
А. В. Иконников, Председатель наблюдательного совета Ассоциации независимых директоров
И. А. Лотаков, Управляющий партнер PwC в России

16:15–17:45

«Корпоративное управление в эпоху технологических изменений»

А. В. Шаронов, Президент МШУ Сколково (модератор)
А. К. Афанасьев, Председатель правления ПАО «Московская биржа»
Т. Клау, Партнер PwC в России
О. Г. Баранов, Управляющий партнер компании «Неофлекс»
В. В. Кулик, Заместитель Председателя правления ПАО Сбербанк
Г. В. Давидюк, Управляющий партнер iTech Capital

19:45–20:30

Торжественная церемония награждения победителей и лауреатов XI Национальной премии «Директор года»

Приветственное слово:

А. В. Иконников, А. Н. Шохин, И. А. Лотаков

Награждение победителей и лауреатов в номинациях:

- «Директор по корпоративному управлению / Корпоративный секретарь»;
- «Профессиональный директор госкомпании» (при участии Росимущества);
- «Независимый директор»;
- «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления».

Вручение ежегодной премии агентства «Интерфакс» в сфере раскрытия информации

Фуршет

Данная программа актуальна на 1 ноября 2016 года.
Самая свежая версия программы доступна на сайте www.nand.ru/directorgoda
и на стойке регистрации форума.

В поисках роста:

предисловие к форуму

Александр Иконников,
Председатель наблюдательного совета
Ассоциации независимых директоров



Когда Ассоциация независимых директоров вместе с партнерами из РСПП и PwC выбирали концепцию первого форума по корпоративному управлению в 2010 году, стояла задача сделать его площадкой для открытого разговора по существу о вопросах, которые волнуют директоров. На повестке были инициативы правительства по замене чиновников на профессиональных директоров в советах директоров госкомпаний, необходимость серьезной ревизии существовавшего тогда Кодекса корпоративного поведения и другие актуальные темы.

За шесть лет корпоративное управление в России сделало значительный шаг вперед. Принят новый Кодекс корпоративного управления, усовершенствовано корпоративное законодательство, государственные и частные компании привлекают независимых директоров. Эта тема сегодня интересует не только узкую группу экспертов, но и широкое бизнес-сообщество. Убежден, что дискуссии, которые мы вели на прошлых форумах, внесли вклад в эти достижения.

Сегодня бизнес работает в совершенно новых условиях: макроэкономическая неопределенность и ограниченность капитала, появление технологий, меняющих традиционные модели бизнеса, и киберриски. Новая реальность теперь не просто влияет на операционные показатели компании, но все больше определяет ее будущее, а значит, эти вызовы входят в круг стратегических вопросов для советов директоров.

Мы приглашаем участников шестого форума обсудить и сформулировать основные тезисы

программы управления бизнесом, опираясь на три фактора роста в современных условиях: скорость, гибкость, эффективность.

Скорость. В современном мире возрастает скорость изменений и принятия решений. Растет конкуренция. Развиваются цифровые технологии. Автоматизируются процессы и работа с информацией. Это требует от директоров и руководителей дополнительных компетенций и принципиально новых навыков — четко и сфокусированно выражать свои суждения, умения задавать правильные вопросы и принимать верные решения в сжатые сроки.

Гибкость. Скорость принятия решений вынуждает искать свежие подходы к управлению, быть более гибким при постановке задач и поиске их решений. Все чаще мы слышим о формате agile, который показывает исключительную полезность в работе коллективных органов управления, включая советы директоров.

Эффективность. Нарастив скорость принятия решений и быть более гибким в управлении невозможно, если бизнес-процессы недостаточно эффективны. Повышение эффективности — вызов на все времена, но особенно актуален он сейчас, в непростой экономической ситуации.

Уверен, что нынешний форум поможет наметить путь дальнейшего развития корпоративного управления и практики совета директоров. В завтрашнем бизнесе победит тот, кто сможет быстро адаптировать под себя лучшие практики, способен постоянно повышать свою эффективность и будет гибок в ответ на стремительные изменения. •



Сергей Швецов
Первый заместитель
Председателя
Банка России

«Опасно формировать полномочия там, где нет ответственности»

С сентября 2013 года Центробанк получил полномочия для регулирования корпоративных отношений в акционерных обществах и надзора за ними, а через полгода утвердил Кодекс корпоративных отношений. Первый зампред ЦБ Сергей Швецов (имеет высшую международную квалификацию IoD Chartered Director) в преддверии VI Всероссийского форума корпоративного управления ответил на вопросы о том, как принятие кодекса сказалось на бизнесе в России, каким образом должна быть настроена система раскрытия информации миноритарным акционерам и почему ЦБ хочет усилить ответственность советов директоров.

«Дух кодекса — добровольное применение»

— Кодекс корпоративного управления действует более двух с половиной лет. Анализирует ли Центробанк успешность его внедрения? И если да, то каковы результаты?

— Анализируем, безусловно. Мы из годовых отчетов собрали информацию о ходе внедрения кодекса в публичных компаниях и в ближайшее время опубликуем итоги. Пока не готов о них говорить, но уверен, что динамика внедрения будет позитивной.

Внедрение норм кодекса зависит не только от самой компании. Важно, чтобы законодательство не мешало этому процессу. В некоторых аспектах сейчас это не так. Например, затруднительно передать полномочия совету директоров от акционерного собрания, что трактуется судебной практикой как ущемление прав миноритариев. В результате такая передача предполагает выставление оферты на выкуп акций у акционеров.

Отдельные положения кодекса мы старались и стараемся продвигать через разъяснительную работу — конференции и семинары. Часть положений кодекса нашла отражение в правилах листинга. Например, это минимальное количество независимых директоров в советах директоров и требования к руководителям комитетов совета.

Понятно, что жесткие подходы к внедрению положений кодекса часто встречают сопротивление у эмитентов. Именно поэтому в правилах реализован принцип «соблюдай или объясняй». Так, совет директоров может сам интерпретировать степень независимости своего участника, например, в случае, если он входит в совет более семи лет. Конечно, мы могли бы установить жесткое правило: семь лет — и не больше. Но при дефиците квалифицированных и реально независимых директоров и в условиях санкций такое жесткое внедрение было бы неправильным. Тем более дух кодекса — это добровольное и осознанное применение правил корпоративного управления, заложенных в нем.

— То есть сделать требования кодекса обязательными вы не планируете?

— Это не даст требуемого эффекта. Буквальное толкование норм, а не их органическое и осознанное применение иногда может привести к обратному эффекту. Мы как регулятор стремимся внедрять кодекс прежде всего через разъяснительную работу.

Знаете, есть такая форма консалтинга, когда консультант не рассказывает, что надо сделать, а лишь задает вопросы. Отвечая на эти вопросы, консультируемый сам приходит к правильному решению. ЦБ похож на такого консультанта. Мы говорим: «Не хочешь внедрять это правило? Хорошо. Но объясни своим акционерам, почему ты это не делаешь». Менеджмент компании зачастую приходит к выводу, что рационального объяснения отступить от кодекса нет. Наоборот, те или иные положения кодекса можно и нужно внедрять.

— Вы упомянули про разъяснительную работу. Действительно ли ЦБ планирует создать рабочую группу для разъяснения положений кодекса?

— Такая группа уже сформирована при Банке России и в ближайшее время начнет работу. Мы понимаем, что кодекс в значительной степени состоит не из правил, а из принципов, которые подлежат трактовке. Разночтения могут возникать внутри самого общества, между биржей и эмитентом, между эмитентом и его акционерами и инвесторами и т.д. Специальный орган нужен, чтобы мы могли дать рынку единообразную трактовку положений кодекса. Эта группа будет постоянно действующей. Запросы по трактовке кодекса, которые мы получаем, мы будем передавать этой группе.

— Что спрашивают?

— Очень распространенный вопрос про подчиненность внутреннего аудитора, если он помимо

функции аудита обладает и другими полномочиями. Компании спрашивают, является ли это правильным. Другой вопрос — что делать, если директор департамента внутреннего аудита подчиняется не руководителю компании, а его заместителю. Может ли главный исполнительный директор предлагать совету директору кандидатуру на должность руководителя внутреннего аудита или это плохо с точки зрения стандартов корпоративного управления? Очень много вопросов, что такое независимый директор. В кодексе указаны признаки, которые характеризуют независимость директора. Но в целом вопрос трактовки отдается на откуп совету директоров, который может признать того или иного директора независимым.

«Звезды есть практически во всех отраслях»

— Вы согласны с утверждением, что уровень корпоративного управления в России недостаточно высок, или это заблуждение?

— Есть три вещи, которые формируют общее представление инвестора о юрисдикции. Первое — это законодательство и правоприменение, то есть как законодательство защищает права акционера и как нормы законодательства подкреплены реальными действиями судебной системы и регуляторов. Второе — развитость инфраструктуры финансового рынка. Третье — индивидуальные формы корпоративного управления в каждой компании. С первым у нас есть шероховатости, во втором компоненте мы в полной мере соответствуем мировым стандартам, а в третьем все очень неоднородно. Могу лишь с уверенностью сказать, что на нашем рынке есть компании и банки, в которых корпоративное управление на высочайшем уровне. Если посмотреть соотношение финансовых показателей и капитализации, то такие компании опережают многие мировые аналоги.

— То есть качество корпоративного управления влияет на финансовые показатели?

— Конечно, влияет. Если корпорация управляется плохо, то и прибыль хуже, чем могла бы быть. И, соответственно, наоборот: чем выше эффективность управления, тем финансовые показатели, как правило, лучше. Инвесторы смотрят не только на финансовые результаты, которые отражают прошлые усилия менеджмента. Они смотрят на стратегию, анализируют способность менеджмента ее реализовать, сравнивают планы компании с реальными действиями менеджмента. Также очень большое значение имеют перспективы отрасли, в которой работает компания.

— Вы упомянули про суды. Насколько судебная практика способствует доверию к российскому рынку?

— Корпоративное законодательство меняется, и скорость этих изменений беспрецедентна. Наш финансовый рынок очень молодой, а судебная практика нарабатывается годами в условиях устойчивого законодательства. Поэтому судам выпала очень нелегкая задача. Судебная практика не успевает сформироваться, как появляется что-то новое в законах. Знаете, есть такой термин — «регуляторное цунами». Он обычно используется применительно к мировому регулированию банковского сектора. В какой-то степени корпоративные отношения в России, да и весь российский финансовый рынок накрыло такое цунами. Поэтому судам объективно тяжело. Говорить о качестве сформировавшейся судебной практики можно будет только после завершения периода масштабного изменения законодательства. Но на это потребуется еще несколько лет.

«Усиление полномочий наблюдательных органов должно сопровождаться усилением их ответственности за принимаемые решения»

— В каких отраслях российской экономики качество корпоративного управления выше всего?

— Могу сказать, что звезды есть практически во всех отраслях: в металлургии, торговле, связи, финансовом секторе...

— То есть там, где почти нет государства?

— Вы знаете, система правил корпоративного управления была придумана для компаний, у которых вообще нет мажоритарного акционера. Все-таки считается, что наличие мажоритарного акционера упрощает управление, так как он несет полноту ответственности за работу компании. В госкомпаниях качество корпоративного управления зависит от государства: как оно выстроило работу, так компания и работает. Очень важна мотивация чиновников, отвечающих за эту работу. Вообще, наличие государства как собственника в экономике — это большой вопрос. Но в наших условиях, когда мы только начали внедрять в жизнь лучшие практики корпоративного управления, участие

государства в капитале компаний иногда добавляет доверия со стороны потребителя, особенно в финансовой сфере. Хотя, следует признать, что это нарушает условия конкурентной борьбы на рынке.

«Пряник — это вознаграждение, а вот над кнутом придется поработать»

— В экспертном сообществе, в том числе в рамках экспертного совета ЦБ, активно обсуждается возможность усиления полномочий советов директоров. Как вы относитесь к этой идее?

— Опасно формировать полномочия там, где нет ответственности. Позиция ЦБ — усиление полномочий наблюдательных органов должно сопровождаться усилением их ответственности за принимаемые решения. Если мы говорим о злоупотреблениях, то это финансовая и уголовная ответственность. Если речь о профнепригодности, то это должна быть дисквалификация как административная ответственность. Это похоже на то, как работают водители: если ты часто попадаешь в ДТП, хотя в этом и нет твоего злого умысла, то, наверное, тебе не нужно заниматься этим делом. У членов советов директоров должна быть мотивация внимательно и подробно подходить к принятию каждого решения. Пряник — это вознаграждение, профессиональный интерес и статус, а вот над кнутом законодателю придется еще поработать, чтобы система стала сбалансированной.

— Кто будет принимать решение о дисквалификации?

— В качестве истца могут выступать как акционеры самой компании, так и регулятор, поскольку разрушение акционерной стоимости одной компании сказывается и на репутации всего рынка. Важный момент — если компания обанкротилась, то бремя доказательств адекватности действий членов совета директоров должно лежать не на истце, а на самих членах. Кто будет принимать решение о дисквалификации — суд или Банк России, зависит от состава правонарушения, но применение административной и уголовной ответственности за умышленные действия должно оставаться в судебной юрисдикции, в то время как дисквалификация в силу профессиональной непригодности может обеспечиваться регулятором рынка ценных бумаг. Сейчас как раз идет доработка законопроекта о деловой репутации, который зафиксирует случаи, когда и по какой процедуре на директора может быть наложена дисквалификация.

— ЦБ готовит какие-либо поправки в корпоративное законодательство?

— Да, такая работа ведется. Мы активно взаимодействуем с Минэкономразвития и Министерством юстиции по этой тематике. Готовится несколько законопроектов, в частности о раскрытии информации, снятии ограничений на передачу функций советам директоров от собраний акционеров. Надеюсь, что уже в этом году какая-то часть законов будет принята Госдумой.

— Планируется ли более четко прописать права миноритарных акционеров в части их требований к компаниям раскрывать непубличную информацию?

— Сложный и правильный вопрос. Наша философия следующая: один из признаков правильного рынка — отсутствие информационной асимметрии между покупателем и продавцом. Если информация может быть раскрыта акционеру с незначительной долей участия в капитале, то предпочтительно, чтобы она раскрывалась для всех. Одновременно, по нашему мнению, миноритарный акционер в системе корпоративного управления публичной компанией не должен выполнять контрольно-ревизионные функции. Для этого есть совет директоров, внутренний и внешний аудит, ревизионная комиссия, регулятор, прокуратура и т.д. Но что греха таить — сегодня качество работы внешнего аудита зачастую не соответствует требованиям международных стандартов и регуляторов, и Минфин с ЦБ продолжают работать над решением этой проблемы. Также в некоторых компаниях советы директоров недостаточно эффективно выполняют контрольные функции, а служба внутреннего аудита избыточно зависит от исполнительных органов. Поэтому акционеры берут на себя не соответствующую им функцию и пытаются найти внутри компании злоупотребления. Иногда эта деятельность оправдана, иногда носит имиджевый для акционера характер, а иногда является гринмэйлом, когда акционер шантажирует компанию и требует выкупить его акции по завышенной стоимости в обмен на прекращение корпоративного шантажа.

Мы планируем прописать в законодательстве, что акционеры, владеющие менее 1% акций, не смогут запрашивать информацию, которая не раскрывается. Одновременно владельцы 10% акций и больше должны получить право инициировать рассмотрение советом директоров любого интересующего их вопроса, в том числе связанного с коммерческой тайной. При этом отказ акционерам в предоставлении информации перейдет в юрисдикцию совета директоров от менеджмента. На наш взгляд, такая конструкция не приведет к ослаблению контроля за компанией со стороны акционеров и выправит действующую асимметрию в части доступа к информации для действующих и потенциальных инвесторов.

— ЦБ по-прежнему считает нецелесообразным обязать компании, хотя бы публичные, публиковать сведения о доходах топ-менеджеров?

— Мы абсолютно уверены, что акционеры должны знать, за что менеджмент получает вознаграждение. Мы настаиваем, чтобы именно эта информация подробным образом раскрывалась, а не величина самого вознаграждения. Также акционеры должны знать, сколько в совокупности тратится на органы управления. Нужно ли раскрывать цифры по каждому члену исполнительного органа — этот вопрос должен решать совет директоров. Если это повысит прозрачность работы общества и улучшит взаимодействие с акционерами, то такое решение может быть принято и прописано в трудовом соглашении с менеджментом. Если же, по мнению совета директоров, публикация этих данных помешает компании привлечь качественный персонал, то этого делать не нужно. Надеюсь, что такая конструкция будет прописана в законодательстве в ближайшее время.

«Если информация может быть раскрыта акционеру с незначительной долей участия в капитале, то предпочтительно, чтобы она раскрывалась для всех»»

— На Петербургском форуме вы говорили, что миноритарные акционеры не доверяют в России советам директоров. Почему?

— Доверие основано на практике и информационном фоне. Если практика показывает, что институты работают эффективно, то по крупницам формируется доверие. Плюс, повторюсь, благоприятный информационный фон. Плохая информация усваивается легче, потому что на нее надо реагировать. Чтобы компенсировать одну условную единицу негативной информации, нужно сделать 5–10 позитивных единиц. У нас есть советы директоров, которые работают качественно. Но есть и обратные примеры, которых, к сожалению, немало. У инвесторов также есть вопросы и недоверие к тому, как формируются советы директоров и как они работают. В значительной степени эти претензии обоснованы. Поэтому мы и ведем работу по внедрению кодекса, меняя одновременно законодательство. •



Белла Златкис
Заместитель
Председателя
правления Сбербанка

«Agile — культура, которой нам предстоит учиться»

Сбербанк первым из крупных банков и компаний решился на смелый эксперимент. Часть проектов реализуется по agile-методике. Что это такое, какие вызовы стоят перед советами директоров крупных компаний и банков и как Сбербанк планирует улучшать качество корпоративного управления, рассказала заместитель председателя правления банка Белла Златкис.

«Абсолютно изменилась повестка наблюдательных советов»

— У вас большой опыт работы в советах директоров российских эмитентов, а также вы длительное время являетесь членом правления Сбербанка. Насколько высок уровень качества корпоративного управления в России?

— Ответить однозначно я не могу, потому что где-то лучше, где-то хуже. Очень сильно корпоративного управления оценивается инвесторами и внешними стейкхолдерами, исходя из степени раскрытия информации. Очень многие топ-менеджеры публичных компаний задирают носы, считая, что им какой-то там акционер — помеха и никак не указ. Дойти до осознания, что этот акционер является владельцем предприятия, не так просто, но к этому надо двигаться.

Важнейшим индикатором уровня развития корпоративного управления является степень прозрачности компании, что в первую очередь выражается в подходах к проведению общего собрания акционеров. Они наглядно показывают, каким образом управляется общество, в какой мере акционеры влияют на управление.

У нас в Сбербанке каждый год собрание акционеров — это сложный и волнительный для менеджмента процесс. Мы стараемся не только показать акционерам, как и почему появились кандидатуры членов наблюдательного совета, но и пояснить, как работал банк в течение года. Нам важно донести до понимания акционеров, почему такая прибыль, откуда дивиденды, как будет управляться банк дальше, какие риски. Информация подается в таком виде, чтобы акционерам не было скучно. То есть у собрания акционеров есть очень большая сущностная составляющая, но на нее нужно наложить элемент шоу, добавить рассказ о будущих технологиях и продуктах.

— В чем по-вашему секрет хорошего восприятия компании внешними стейкхолдерами?

— Руководитель должен уважать внешних стейкхолдеров и думать не только над формой раскрытия информации, но и над качеством. Тогда рейтинг восприятия такой компании будет высоким. Можно сказать: «Прибыль вот такая». А можно сказать: «Прибыль вот такая, потому что продукты вот такие, дальше она будет вот такая, мир идет сюда и т.д.».

Вы знаете, есть такое понятие, как «эмоциональный интеллект». Сколько эмоций вы вложите в отношения с внешним миром, такую отдачу и получите. То же самое и в отношениях между компанией или банком и их акционерами. Важно понимать, что корпоративное управление — это не красивые слова, а набор процедур и правил, по которым живет цивилизованное бизнес-сообщество и которые приносят большие дивиденды.

— Какие новации в части корпоративного управления были внедрены в Сбербанке за последние годы?

— У нас уже почти два года действует Кодекс корпоративного управления. Он получился более подробным, чем предполагалось. Например, мы более жестко относимся к количеству независимых директоров и квалификации профессиональных директоров, чем это формально предписывается требованиями бирж. Еще один важный момент — мы увеличили количество комитетов. Появился комитет по рискам, который стал одним из ключевых. Это очень правильно, во-первых, с учетом того, какая непростая экономическая ситуация в мире и в России, и, во-вторых, потому, что мы банк, а банк торгует рисками. Мы большое внимание уделяем составу этого комитета и вопросам, которые там обсуждаются.

Абсолютно изменилась повестка наблюдательных советов. Много лет назад наблюдатель-

ный совет был чисто для галочки. Собирались четыре раза в год на часочек, слушали обязательные вопросы. Сейчас же совсем другое отношение. Совет регулярно рассматривает вопросы не только бизнеса, но и контрольных блоков. Совет систематически на протяжении всего года следит за рисками и за качеством управления ими. Тем более что время волатильное, мы вошли в него в 2008 году и выйдем, думаю, не скоро.

— Как планируете совершенствовать корпоративное управление?

— Мы всегда исходим из того, что система корпоративного управления не догма, она подлежит постоянному улучшению и обновлению. Это путешествие, а не пункт назначения.

« Система корпоративного управления не догма, она подлежит постоянному улучшению и обновлению. Это путешествие, а не пункт назначения »

Со следующего года мы предоставим всем акционерам возможность для электронного голосования. Это довольно серьезная техническая история. Мы все время стараемся быть чуть впереди в части корпоративного управления и в последние два года уже давали возможность продвинутым инвесторам голосовать в электронном виде. Теперь так смогут делать все.

Мы приняли наш этический кодекс. Он регулирует различные вопросы взаимоотношений между менеджментом, наблюдательным советом и различными контрагентами. Мы постоянно развиваем способы раскрытия информации. Например, совершенствуем сайт и не позднее первой половины 2018 года (к годовому собранию) запустим личный кабинет акционера, в котором будут предоставлены доступ к данным лицевого счета акционера, информации о дивидендах и возможность голосования через кабинет.

Конечно, для качества корпоративного управления большое значение имеет совершенствование процедур — борьба со всевозможными злоупотреблениями, использованием инсайда. Сейчас мы проводим аудит системы комплаенс-менеджмента на соответствие международному стандарту качества ISO 19 600:2014 и очень удивили аудиторов качеством наших процессов.

«На каждом наблюдательном совете рассматривается технологический вопрос»

— Достаточно ли на рынке компетентных независимых директоров?

— На мой взгляд, недостаточно. Независимый директор — это жизненная позиция. Далеко не каждая компания понимает, что независимый директор — это не только головная боль, потому что он запрашивает много информации, и задает неудобные вопросы, и заставляет их решать, но это также вопрос культуры в совете, вопрос профессионального и стратегического подхода к работе совета.

Очень сложно найти компетентного независимого директора. На Западе это специалисты, которые отходят от решения оперативных вопросов. У нас в России это пока не очень развитая практика. Если вы посмотрите, то разные люди мигрируют по советам директоров разных компаний. В некоторых случаях такое перекрестное участие создает проблемы в части защиты конфиденциальной информации, а также вызывает вопросы о возможности полноценной работы в составе нескольких советов.

«Очень сложно найти компетентного независимого директора»

Мы в Сбербанке стараемся сохранить преемственность среди членов наблюдательного совета. На наш взгляд, большим подспорьем в части повышения качества и роста компетенций профессиональных директоров станет возможность их избрания на три года, если будут приняты соответствующие поправки в законодательство. Потому что, когда человек приходит в наблюдательный орган, ему нужно время, чтобы вникнуть в детали.

— На какие вызовы придется ответить советам директоров и наблюдательным советам крупных компаний и банков в ближайшие три года?

— Наблюдательные органы рассматривают вопросы, которые жизненно важны и определяют линию развития общества. Что сегодня важно? Big data, развитие технологий, способы организации работы и, конечно, риски.

На каждом наблюдательном совете в Сбербанке рассматривается хотя бы один технологический вопрос. Мы возим членов своего совета на технологические объекты Сбербанка, чтобы они лучше понимали специфику и необходимость технологического развития. Напри-

мер, члены совета посетили наши IT-фабрики, риск-фабрики.

— Что такое риск-фабрика?

— Это андеррайтинг. То место, где уже давно не сидят дяденька или тетенька и не думают, дать тебе кредит либо нет. Это делается автоматически на основании целого ряда критериев. Хотя человеческий фактор в этом процессе по-прежнему присутствует.

— Вы сказали, что совершенствование способа организации труда — один из вызовов ближайших лет. В Сбербанке применяется метод agile. В чем его суть и насколько успешна эта реформа?

— Agile — способ организации труда, при котором для реализации проекта собираются люди с разными компетенциями. Эта группа работает над проектом определенное время, и у нее нет начальника в классическом понимании. От результата работы зависит ее вознаграждение. Формирование команды и выбор проектов и продуктов, для создания которых создаются подобные команды, — очень непростой процесс. Мы стараемся применять agile при реализации как крупных, так и мелких проектов. Например, к первым можно отнести создание единой фронтальной системы, в которой после 2018 года будут работать банк и его клиенты. У нас для agile-проектов есть даже специальный офис в районе Третьего транспортного кольца Москвы.

— Почему нельзя реализовывать проекты в рамках вертикальной структуры?

— Можно, но прочтите книгу «Scrum» Джеффа Сазерленда. Ему глубоко за 70. Он понял, что корпорации начинают упираться в потолок и не могут преодолеть пределы, которые им кем-то или чем-то поставлены. Гениальность автора заключается в том, что он говорит, что эти ограничения связаны с системой организации труда.

— Как при agile не свалиться в хаос?

— Это самая большая проблема. Мы только начинаем идти по этому пути и будем стремиться не допустить этого. Фокус нашего внимания в управлении сместится с контроля на постоянную коммуникацию. Западные тренеры советуют раз в неделю собираться и отчитываться друг перед другом и своими начальниками.

Agile — другая культура, которой нам предстоит учиться. Как Толстой написал «Войну и мир»? Никто же не сидел над ним с 8 утра до 6 вечера. Мотивация, интерес, знание, упорство, желание сделать что-то новое, интересное — без этого никак. •



СБЕРБАНК

Всегда рядом

**175
ЛЕТ**



*Малевич К. С. «Голова крестьянина». 1932 г.
Государственный Русский музей,
Санкт-Петербург*

Искусство сохранять

Национальная премия
Директор
года



Что нужно знать о премии «Директор года»:

ответы на главные вопросы

Что такое премия «Директор года»?

Это премия за личный вклад в развитие корпоративного управления, а также распространение передовых стандартов практики работы советов директоров в российских компаниях.

Премия «Директор года» была учреждена Ассоциацией независимых директоров и PwC в 2006 году, с 2009 года соорганизатором является Российский союз промышленников и предпринимателей. Дата объявления лауреатов XI премии «Директор года» — 29 ноября 2016 года, по окончании VI Всероссийского форума корпоративного управления.

Какие номинации?

Премия вручается в четырех номинациях:

- 1) независимый директор;
- 2) председатель совета директоров;
- 3) корпоративный секретарь;
- 4) профессиональный директор в госкомпании (премия вручается в партнерстве с Росимуществом).

Кто выбирает победителей?

Лучшего независимого директора, председателя совета директоров и корпоративного секретаря выбирает экспертный совет премии. В него входят 22 представителя ведущих российских компаний, инвестиционных фондов, ассоциаций, а также победители премии прошлых лет. Подробнее см. стр. 16–17.

Как выбирают победителей?

На первом этапе организационный комитет премии на основании анкет, присланных директорами, формирует рейтинги «50 лучших независимых директоров», «25 лучших председателей советов директоров» и «25 лучших корпоративных секретарей».

Второй этап — работа экспертного совета с рейтингами. Путем голосования экспертный совет формирует короткий список номинантов в каждой из номинаций. Далее представители организаторов премии проводят с номинантом интервью и готовят отчеты для экспертного совета. Экспертный совет путем голосования выбирается победителей.

Какие критерии попадания в рейтинги?

Вошедшие в рейтинги директора и корпоративные секретари соответствуют самым высоким требованиям в части опыта и компетенций. Подробно критерии отбора и процедура составления рейтингов прописаны в положении о премии, с которым можно ознакомиться на сайте nand.ru. Среди требований, которые предъявляются к независимым директорам, — не менее двух лет работы в качестве независимого директора в российских компаниях с выручкой не менее 500 млн руб., соответствие требованиям Кодекса корпоративного управления, опыт работы в комитетах совета директоров или руководстве ими. Претенденты на попадание в рейтинг лучших председателей советов директоров должны возглавлять совет в течение двух лет и занимать активную позицию в вопросах внедрения передовых практик корпоративного управления. В рейтинг не могут попасть победители премии «Директор года» последних трех лет.

Как изменились рейтинги в этом году по сравнению с прошлым?

По сравнению с прошлым годом рейтинги существенно обновились. Например, в списке лучших независимых директоров 18 новичков, в списке лучших председателей советов директоров — 9 новых человек, перечень самых успешных корпоративных секретарей также обновился почти на треть. Подробнее см. стр. 18–25. •

Победители прошлых лет

Номинация	2013	2014	2015
Лучший независимый директор	Андрей Бугров, ОАО «Русгидро»	Рубен Аганбегян, ОАО «Ростелеком»	Григорий Березкин, ОАО «РЖД»
Лучший председатель совета директоров	Белла Златкис, Национальный расчетный депозитарий	Кристофер Кларк, ОАО «Северсталь», Сергей Швецов, ОАО «Московская биржа»	Гарет Пенни, ПАО «ГМК «Норильский никель»
Лучший корпоративный секретарь	Эльвира Журавлева, ОАО «Башнефть»	Марина Медведева, ОАО «Сибур Холдинг»	Ольга Миллер, ПАО «ТрансКонтейнер»

Экспертный совет XI Национальной премии «Директор года»



Андросов Кирилл
ПАО «Аэрофлот»,
Председатель совета директоров



Афанасьев Александр
ПАО «Московская биржа»,
Председатель правления



Берёзкин Григорий
Группа компаний «ЕСН»,
Председатель совета директоров



Бугров Андрей
ПАО «ГМК «Норильский
никель»,
Заместитель Председателя
совета директоров



Вьюгин Олег
ПАО «МДМ Банк»,
Председатель совета директоров



Герасимов Владимир
Информационная группа
«Интерфакс»,
Исполнительный директор



Гуцериев Михаил
АО «НК «РуссНефть»,
Председатель совета директоров



Дубовицкая Елена
PwC в России,
Директор, услуги в области
корпоративного управления
и устойчивого развития



Златкис Белла
Национальный расчетный
депозитарий (НРД),
Председатель наблюдательного
совета



Иконников Александр
Ассоциация независимых
директоров (АНД),
Председатель наблюдательного
совета



Комиссаров Алексей
Фонд развития
промышленности,
Директор



Мордашов Алексей
ПАО «Северсталь»,
Председатель совета директоров

Национальная премия Директор года



Остлинг Пол
ПАО «Уралкалий»,
Независимый директор



Пристиансков Дмитрий
Федеральное агентство по
управлению государственным
имуществом (Росимущество),
Руководитель



Пумпянский Дмитрий
ПАО «Трубная
металлургическая компания»
(ТМК),
Председатель совета директоров



Цветков Олег
ОО «Национальное объединение
корпоративных секретарей»
(НОКС)
Председатель совета



Шаронов Андрей
Московская школа управления
Сколково,
Президент



Швецов Сергей
Центральный банк РФ,
Первый заместитель
Председателя



Шевчук Александр
Ассоциация профессиональных
инвесторов,
Исполнительный директор



Шохин Александр
РСПП,
Президент



Эскиндаров Мухадин
ФГОБУ ВО «Финансовый
университет
при Правительстве Российской
Федерации»,
Ректор



Якобашвили Давид
ПАО «АФК «Система»,
Независимый директор

Рейтинг «50 лучших независимых директоров — 2016»



Алексеев Михаил
ПАО «ТМК»



Аузан Александр
ОАО «РВК»
ПАО «Ростелеком»
ПАО «Северсталь»



Басуниа Тамджид
ПАО «Промсвязьбанк»
ПАО «Банк
«Возрождение»



Бергманн Буркхард
ПАО «НОВАТЭК»



Братанов Михаил
ПАО «Московская
биржа»
(до 2016 г.)



Вардanian Рубен
ПАО «СИБУР Холдинг»



Ватсон Чарльз
ПАО «АНК «Башнефть»



Воробьев Алексей
ТКБ БАНК ПАО



Высоцкая Ольга
АО «СУЭК»



Германович Алексей
ПАО «Аэрофлот»
ПАО «Юнипро»
ПАО «Банк
«Санкт-Петербург»

Национальная премия Директор года



Гордон Мария
АК «АЛРОСА» (ПАО)
ПАО «Московская
биржа»



Зайонц Александр
ПАО «Магнит»



Зеленов Александр
ПАО «Банк
«ФК Открытие»



Каменской Игорь
ПАО «ФСК ЕЭС»
ПАО «Аэрофлот»



Касс Пьер
ПАО «Промсвязьбанк»



Коровкин Владимир
ПАО «Мечел»



Ложевский Игорь
ПАО «Промсвязьбанк»



Лорд Пол Майнерс
ПАО «МегаФон»

Возрастной и профессиональный портрет 50 лучших независимых директоров

Компетенции	Количество	%
Финансы	12	24
Инвестиции	10	20
Управление	8	16
GR	5	10
Аудит	5	10
Образование	4	8
Стратегия	3	6
Управление собственным бизнесом	2	4
Юриспруденция	1	2



Маннингс Роджер
ПАО «АФК «Система»
ПАО «ЛУКОЙЛ»



**Маргеттс (Сэр) Роберт
Джон**
ПАО «Уралкалий»



Мау Владимир
ПАО Сбербанк
ТКБ БАНК ПАО
ПАО «Северсталь»



Махнев Алексей
ПАО «Группа ЛСР»



Меликьян Геннадий
ПАО Сбербанк

50 лучших независимых директоров — 2016



Миллер Стенли
ПАО «МТС»



О'Браен Питер
ПАО «ТМК»



Остлинг Пол Джеймс
ПАО «Уралкалий»



Плаксенков Евгений
ПАО «Галс-Девелопмент»
(до 2016 г.)



Плешаков Александр
АО «МАШ»
ОАО «Объединенная
зерновая компания»



Подольский Виталий
ПАО «Группа Черкизово»



Принслоо Герхардус
ПАО «ГМК «Норильский
никель»



Присяжнюк Александр
ПАО «ДИКСИ Групп»
ПАО «М.Видео»



Профумо Алессандро
ПАО Сбербанк



Райан Чарльз Эммит
Yandex N.V.



Рудберг Ян Эрик
ПАО «Мегафон»



Семенов Вадим
ПАО «Ростелеком»



Сидоров Василий
ПАО «Аэрофлот»



Сэр Майкл Пит
EVRAZ plc



Теплухин Павел
АО «РОСНАНО»



Уэллс Надя
ПАО Сбербанк



Федоров Олег
АК «АЛРОСА» (ПАО)



Холтроп Томас
ПАО «МТС»



Чмель Александр
ПАО «Энел Россия»
(до 2016 г.)
ПАО «Высочайший»



Шаронов Андрей
ОАО «НОВАТЭК»
ПАО «Совкомфлот»
АО «Росгео»



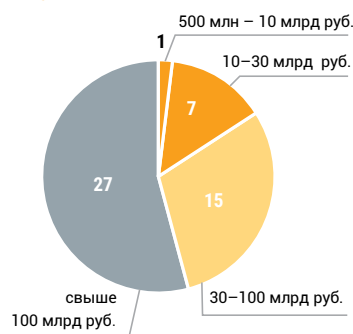
Шевчук Александр
ПАО «МРСК Юга»
ПАО «МРСК Центра»
ПАО «МРСК Урала»
ПАО «МРСК Северо-Запада»



Шекшня Станислав
ПАО «НЛМК»

Выручка и прибыль компаний, в советах директоров которых состоят участники рейтинга «50 лучших независимых директоров – 2016»

Выручка за 2015 г.



Прибыль/чистый убыток за 2015 г.



* Без учета РВК и Роснефти



Шибяев Сергей
ПАО «АК БАРС» БАНК
ТКБ БАНК ПАО
АО «Катрен»



Шохин Александр
ПАО «ТМК»



Эскиндаров Мухадин
ПАО «СКБ-банк»
Банк «Возрождение» (ПАО)



Южанов Илья
ПАО «НПК ОВК»
АО «РОСНАНО»
НКО АО НРД



Якобашвили Давид
ПАО «АФК «Система»

Рейтинг «25 лучших председателей совета директоров — 2016»



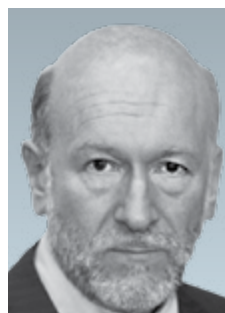
Абрамов Александр
EVRAZ plc



Андросов Кирилл
ПАО «Аэрофлот»



Варниг Маттиас
АО «РУСАЛ»



Волошин Александр
АО «ПГК»



Вьюгин Олег
ПАО «МДМ Банк»



Евтушенков Владимир
ПАО «АФК «Система»



Зоммер Рон
ПАО «МТС»



Зубков Виктор
ПАО «Газпром»



Зюзин Игорь
ПАО «Мечел»



Казаков Борис
ТКБ БАНК ПАО

Национальная премия Директор года



Кудрин Алексей
ПАО «Московская
биржа»



Ландиа Александр
ОАО «МХК «ЕвроХим»



Лисин Владимир
ПАО «НЛМК»



**Ломакин-Румянцев
Илья**
ПАО «СК «Росгосстрах»



Медведев Юрий
ПАО «ГТЛК»



Мельниченко Андрей
АО «СУЭК»



Наталенко Александр
ОАО «НОВАТЭК»



Омбудстведт Свен
ПАО «ФосАгро»



Плесконос Дмитрий
ПАО «Группа компаний
ПИК»



Помбухчан Хачатур
ПАО «Магнит»



Пумпянский Дмитрий
ПАО «ТМК»



Путилин Владислав
УК «РОСНАНО»



Рашников Виктор
ОАО «ММК»



Робинсон Терри Джон
ПАО «Распадская»



Чемезов Сергей
ПАО «КАМАЗ»
ПАО «Уралкалий»

Рейтинг «25 лучших корпоративных секретарей — 2016»



Бобулич Артем
ПАО «Северсталь»



Болгов Дмитрий
ПАО «Промсвязьбанк»



Бреева Елена
ПАО «МегаФон»



Гончаров Юрий
ПАО «Россети»



Дворцов Алексей
ПАО «Газпром нефть»



Завалко Максим
ПАО «РусГидро»



Игнатьев Евгений
ПАО Банк ВТБ



Ильина Ольга
ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ»



Калинин Максим
ПАО «МТС»



Каменский Александр
ПАО «Московская
биржа»

Национальная премия Директор года



Климашевская Мария
ПАО «Уралкалий»



Коносов Сергей
ПАО «ОАК»



Константинов Михаил
ПАО «Интер РАО»



Лекарев Андрей
АК «АЛРОСА» (ПАО)



Лоскутов Валерий
ПАО «НЛМК»



Мелёхин Алексей
ПАО «Аэрофлот»



Московская Елена
ПАО «ВымпелКом»



Мохорева Ольга
Tele2



Петров Игорь
ПАО «АФК «Система»



Разакова Зульмира
ПАО «НОВАТЭК»



Сафронов Роман
ПАО «ЧТПЗ»



Свентицкене Лора
ТКБ Банк ПАО



Хаванцева Валентина
ПАО «ММК»



Халиуллина Жанна
ПАО «КАМАЗ»

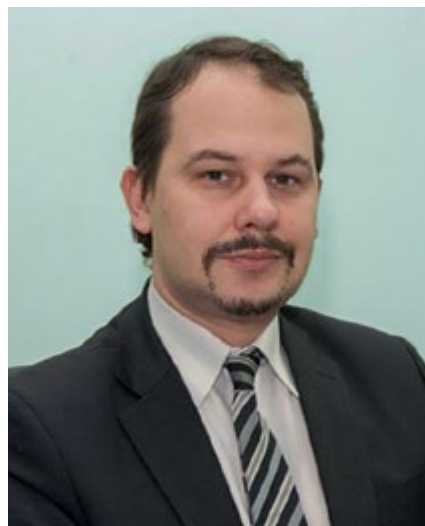


Цветков Олег
ПАО Сбербанк

Законодательные контуры:

как должна регулироваться работа советов директоров

Несмотря на важность советов директоров в системе корпоративного управления, регулирование их деятельности не оптимально. Как улучшить правовое регулирование их работы?



Александр Варварин
Вице-президент РСПП по корпоративным
отношениям и правовому обеспечению

В поисках баланса

Совет директоров (наблюдательный совет) является важнейшим элементом системы корпоративного управления. Однако до сентября 2014 года в Гражданском кодексе ничего не говорилось о роли совета директоров в структуре органов управления компании. В обновленной редакции кодекса зафиксировано, что советы директоров наделены функцией контроля за исполнительными органами, а также выполняют иные функции, предусмотренные законом или уставом корпорации.

Акцент в Гражданском кодексе на контрольных функциях совета директоров не вполне верен. Значительно более важная функция — определение стратегических ориентиров развития корпорации.

Определенные законом об акционерных обществах полномочия советов директоров носят достаточно формальный характер. В то же время наличие такого полномочия, как утверждение внутренних документов (за исключением отнесенных к компетенции других органов управления), в значительной степени позволяет совету директоров самому определять перечень рассматриваемых им вопросов. Поэтому реальная роль совета директоров в корпоративном управлении конкретной компании не определяется законодательством, а во многом зависит от активно-

сти членов совета. В результате нередко можно наблюдать две крайности. Одна — когда совет директоров крайне редко собирается очно и принимает только формальные решения, требуемые законодательством. Другая — когда советы берут на себя значительную часть полномочий, подменяя собой менеджмент, что также может негативно сказаться на деятельности компании.

« Роль совета директоров
в конкретной компании
во многом зависит
от активности
членов совета



Безусловно, важно исключать обе указанные крайности и искать разумный баланс в полномочиях органов управления. Однако это не значит, что целью дальнейшего совершенствования корпоративного законодательства должно быть императивное регулирование. Следует, наоборот, обеспечивать максимально диспозитивное регулирование, когда собственники бизнеса сами выбирают модель работы советов и их полномочия. Исключение может быть сделано для публичных акционерных обществ, где императивное

регулирование может обеспечивать необходимый уровень защиты интересов инвесторов.

С 1 января 2017 года вступит в силу важнейший закон, изменяющий подходы к одобрению крупных сделок и сделок с заинтересованностью, что позволит членам советов уделять больше времени решению стратегических вопросов.

Значительное количество предложений по совершенствованию правового регулирования деятельности советов директоров включено в План мероприятий (дорожную карту) по совершенствованию корпоративного управления, утвержденный правительством в июне 2016 года.

Несмотря на то что дорожная карта содержит ряд важных инициатив, при ее подготовке не в полной мере была учтена позиция бизнес-сообществ. Например, многие крупные компании против запрета на голосование квазиказначейскими акциями. Владение дочерними обществами акциями материнских компаний довольно распространено в России, и одномоментный отказ от него может иметь негативные последствия вплоть до значительного снижения капитализации. Поэтому для введения указанного ограничения необходим длительный переходный период. Кроме того, может быть рассмотрен вопрос о законодательном отнесении к компетенции совета директоров материнского общества полномочия определять позицию такого общества как акционера дочернего общества, владеющего квазиказначейскими акциями, в части порядка голосования указанными акциями. Такой подход позволит изъять рассматриваемые вопросы из сферы влияния менеджмента материнского общества.

Предложения бизнеса

В качестве важного направления усиления роли советов директоров в системе корпоративного управления можно выделить передачу полномочий по утверждению годового отчета и бухгалтерской отчетности на уровень советов директоров. Утверждение указанных документов собранием акционеров, как правило, носит формальный характер, поскольку отсутствует возможность их детально обсудить. Члены советов директоров глубже погружены в проблемы компании и обладают необходимыми компетенциями для квалифицированного анализа отчетности.

Другое направление совершенствования регулирования — закрепление в законе права советов директоров формировать комитеты. Создание комитетов при советах уже давно стало нормой корпоративного управления. Однако вызывает сомнение предлагаемое отдельными экспертами ограничение на вхождение в комитеты лиц, не являющихся членами советов директоров.

Важный вопрос — регулирование роли совета директоров в сфере внутреннего контроля. В законодательстве могут быть установле-

ны требования о наличии комитета по аудиту и об организации в публичных обществах работы в сфере внутреннего контроля. Одновременно акционерам должно быть предоставлено право отказаться от создания ревизионных комиссий с передачей некоторых из их функций совету директоров. Практика показывает, что деятельность ревизионных комиссий часто носит поверхностный характер и недостаточно эффективна.

« Многие крупные компании против запрета на голосование квазиказначейскими акциями »

Другим направлением повышения роли советов директоров может стать наделение их правом выдвигать собственных кандидатов в совет директоров для последующего избрания на общем собрании акционеров. Эта новелла обсуждается несколько лет. Ее принятие может повысить качество работы по подбору кандидатов в советы директоров и расширит практику формирования комитетов по номинарованию, создание которых рекомендуется Кодексом корпоративного управления.

Одним из наиболее обсуждаемых вопросов является введение обязанности публичных акционерных обществ раскрывать информацию о вознаграждении менеджмента и членов совета директоров. Бизнес-сообщество в целом негативно относится к идее раскрытия конкретных сумм, выплачиваемых менеджменту и членам совета директоров. В то же время большинством признается необходимость раскрытия принципов определения такого вознаграждения и их увязки с достижением ключевых показателей эффективности компании.

Нельзя не упомянуть про принятый в первом чтении Государственной думой законопроект, посвященный регулированию прав, обязанностей и ответственности членов органов управления компаний. Данное направление совершенствования корпоративного законодательства вошло в утвержденную правительством РФ дорожную карту, в связи с чем следует ожидать активизации работы над соответствующими поправками в законодательство.

В российском корпоративном праве нет системных пробелов, однако оно нуждается в дальнейшем совершенствовании и настройке, в том числе в части работы советов директоров. При этом важно наметить контуры оптимальной модели регулирования, но не загонять бизнес в жесткие рамки императивных норм. •

Укрепление доверия:

как расти в эпоху цифровых технологий

Наступившая эра цифровых технологий открывает новые возможности для бизнеса. Однако использовать их сможет только тот, кто способен к стремительной трансформации бизнеса, а также быстрой и правильной оценке рисков



Тим Клау

Партнер, руководитель отдела анализа и контроля рисков PwC в России

Четвертая промышленная революция началась. Идти в ногу со временем — единственный способ сохранить конкурентоспособность. Для достижения успеха как бизнес, так и его клиенты, а также акционеры и регулирующие органы должны доверять новым технологиям. Если компании будут уверены в своих данных и системах информационной безопасности, если у них не будет сомнений в успехе перехода на цифровой формат, то у такого бизнеса появится уверенность в своем будущем в эру цифровых технологий.

Доверься технологиям или смиришься с отставанием

Чтобы приспособиться к новым условиям цифровой реальности, бизнесу необходимо заручиться доверием к своим цифровым системам со стороны клиентов, поставщиков и всех заинтересованных лиц. Сегодня, как никогда, рост компаний зависит от способности следовать этой тенденции.

Доверие к цифровым технологиям в сочетании с новым отношением к рискам позволит организациям полнее раскрыть свой потенциал. Можно выделить семь направлений в сфере цифровых технологий, которые уже способны дать импульс для развития бизнеса. Все они основаны на доверии.

1) Социальные сети

Они помогают бизнесу лучше понимать клиентов и эффективнее взаимодействовать с ними. Организации, имеющие четкий подход к использованию соцсетей, получают преимущество перед конкурентами. Взаимодействие через соцсети будет играть все более заметную роль в построении отношений между компанией и заинтересованными лицами.

2) Мобильные технологии

Мобильные платежи станут фундаментом цифровой экономики. При этом, чтобы быть уверенными в защищенности этих устройств, покупатели и пользователи должны доверять продавцу и производителю.

3) Аналитика

Значимость данных для бизнеса растет. Компаниям необходимо научиться использовать, пересылать и защищать данные и управлять ими, иначе им грозит отставание от конкурентов.

4) Облачные технологии

Облачные технологии будут завоевывать популярность быстрее, чем ожидалось. Формируется интернет приложений, где пользователи смогут беспрепятственно переключаться с при-

ложений, установленных на их компьютерах, на приложения, доступные из облака. Потребуется новый подход к управлению услугами и привлечению провайдеров.

5) Гиперподключенность

Компании пересылают данные, предоставляют своим деловым партнерам доступ к собственным информационным системам, выполняют хозяйственные операции практически без участия человека. Сотрудничество на таком уровне требует доверия и не оставляет места для ошибок.

6) Идентификация в цифровом мире

Новая волна цифрового развития требует от бизнеса понимания и знания своих партнеров. По мере роста объемов информации о привычках клиентов и количества сделок, совершаемых через интернет, клиенты захотят иметь больший контроль над собственными данными — свои цифровые идентификаторы. Активно развивающееся законодательство для защиты данных, быстро изменяющиеся киберугрозы и проблема доверия в международном цифровом пространстве усилят актуальность этих вопросов.

7) Темпы изменений

Организации, уверенные в своей способности осуществить трансформацию, в основе которой лежит использование инновационных технологий, будут иметь значительное конкурентное преимущество в этом новом мире. Только в поиске новых способов доставки товаров и услуг можно обогнать конкурентов и сохранить стратегическое преимущество.

Что необходимо для достижения успеха?

Риск, связанный с использованием цифровых технологий, и необходимость укрепления доверия к ним должны учитываться советом директоров. Необходимо разработать четкий план действий и обеспечить регулярный мониторинг управления этими рисками. Для этого совет директоров и топ-менеджмент компаний должны:

- Правильно расставить приоритеты при обсуждении. С увеличением роли цифровых технологий совету директоров и комитету по аудиту необходимо располагать качественной аналитикой о цифровых технологиях, чтобы верно оценить уровень риска для компании. Члены советов директоров должны уметь задавать правильные вопросы.
- Переосмыслить подход к оценке риска с инновационными технологиями. Управление

риском в постоянно меняющемся мире потребует нового, более динамичного подхода, основанного на актуальном понимании ситуации. Советы директоров компании должны устанавливать ключевые показатели эффективности, позволяющие им понимать и измерять степень доверия к цифровым технологиям.

- Разработать стратегию бизнеса, актуальную для эры цифровых технологий. В эру цифровых технологий бизнесу потребуются новая стратегия. Она должна будет способствовать беспрецедентному уровню новаторства, а также ускорению процесса принятия решений.

Таким образом, управление риском и укрепление доверия становятся основными областями внедрения цифровых технологий, а цифровые платформы — главным инструментом реализации стратегии развития бизнеса.

« Мобильные платежи станут фундаментом цифровой экономики. Покупатели и пользователи должны доверять продавцу и производителю »

Концепция доверия

Специалисты PwC разработали концепцию обеспечения доверия к цифровым технологиям, в которой представлены рекомендации для совета директоров и руководства компании в процессе цифровой трансформации организации.

1) Необходимость глубокого анализа и качество данных

Данные — это источник силы бизнеса. На основе данных проводится анализ дел и принимаются решения. Управление данными может стать залогом успеха в конкурентной борьбе.

2) Оценка риска невыполнения IT-проекта

Объемы, стоимость и сложность подобных проектов растут. При этом четверть проектов не реализуется вовсе, а в половине случаев срок срывается или вырастает бюджет.

3) Внимание к системам управления бизнеса

Зависимость организаций от интегрированных систем усиливается. Большинство компаний вкладывают в развитие таких систем значительные средства, но получают незначительную отдачу. Средства контроля и обеспечения безопасности должны стать неотъемлемой

частью этих систем. Кроме того, традиционные системы управления ресурсами предприятий будут все больше задействовать облачные интернет-приложения, что повлечет за собой возникновение новых рисков.

4) Усиление кибербезопасности

Количество киберпреступлений растет с пугающей скоростью, и компании не успевают находить средства защиты от них. Для противостояния новым угрозам необходим новый подход к защите данных. Нарушение режима кибербезопасности или утечка данных могут привести к серьезным финансовым последствиям и нанести значительный ущерб репутации организации.

« Облачные технологии не только позволяют экономить, но и несут риски, связанные с местом хранения, изоляцией и защитой данных »

5) Внимание к преемственности ИТ-систем

Усиливается взаимосвязь ИТ-систем, возникает сложная многоуровневая инфраструктура. Отказ одного-единственного компонента или процесса может привести к отказу нескольких ИТ-систем и повлечь за собой серьезные последствия.

6) Оценка рисков глобализации ИТ-систем

Использование глобальной ИТ-системы создает не только дополнительные возможности, но и риски. Некачественная поддержка глобальных систем может привести к увеличению времени простоя и снижению эффективности систем. Все очевиднее становится необходимость законов о защите данных для функционирования глобальных ИТ-систем.

7) Соблюдение нормативно-правовых требований

Чрезмерная сложность нормативно-правовой системы может привести к дублированию средств контроля и проблеме трактовки закона. В этих случаях велик риск несоблюдения установленных требований.

8) Повышение эффективности управления ИТ-системами

Эффективность управления ИТ-системами может иметь решающее значение для результатов компании. Согласно исследованию

Массачусетского технологического института, рентабельность организаций, в которых эффективность управления ИТ-системами была ниже среднего уровня, оказалась на 25% меньше, чем в аналогичных организациях с более эффективными ИТ-системами.

9) Понимание тенденций в области инновационных технологий

Аналитика, большие данные, мобильные технологии, социальные сети и облачные технологии — эти инновации в совокупности представляют собой движущую силу, которая под влиянием потребителей будет оказывать воздействие на каждую компанию, усиливая потребность в укреплении доверия к цифровым технологиям. Соответственно, предприятиям необходимо разработать бизнес-стратегию, учитывающую реалии эры цифровых технологий. Инвестиции в инновационные технологии могут быть связаны с повышенным риском, однако нежелание принимать меры в ответ на изменяющиеся условия ведения деятельности приведет к потере рынка.

10) Контроль за ИТ-процессами и активами

Недостаток оборудования и программного обеспечения для ИТ-систем может стать источником проблем с безопасностью и рисков для инвестиций, а использование нелицензированного ПО — привести к финансовым и репутационным потерям. 90% проверок лицензий на ПО, проведенных специалистами PwC, выявили отсутствие соответствующих лицензий.

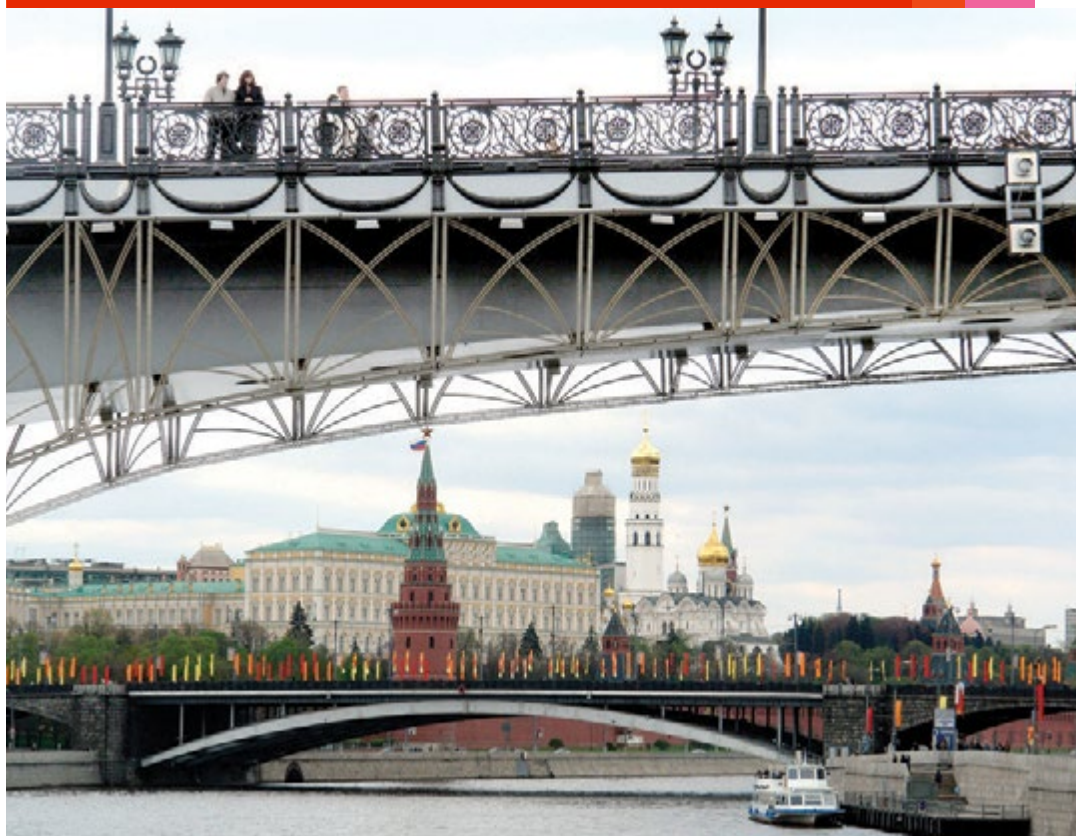
11) Внимание к аутсорсингу

Облачные технологии не только позволяют экономить, но и несут риски, связанные с местом хранения, изоляцией и защитой данных. Аутсорсинг этих услуг зачастую оборачивается неприятностями. Ряд крупнейших скандалов в области ИТ произошел из-за плохого управления процедурами аутсорсинга. В связи с этим вопросы защиты данных вынуждают компании вносить коррективы в практику аутсорсинга некоторых услуг.

Цифровой век приносит стремительные перемены. Такие, как новые модели взаимодействия с клиентами, привлечения внешних поставщиков и подрядчиков, новые способы использования массивов данных, ускорение процессов НИОКР, мобильность и многое другое. Членам совета директоров и исполнительному руководству необходимо быть уверенным в цифровом будущем своего бизнеса и правильно оценивать риски нового времени. •

К успеху – вместе!

Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.



pwc

Проверка связи:

каковы критерии независимости директора для публичных компаний

Наличие независимых директоров в составе совета директоров — признак зрелой публичной компании. Однако независимость должна быть фактической, а не формальной. Каковы критерии независимости директора и какие дополнительные требования появятся в правилах листинга в 2017 году?

Анна Кузнецова,
Управляющий директор по фондовому рынку
Московской биржи



Третьего октября 2016 года закончился первый этап переходного периода для компаний первого и второго котировальных списков в части требований по корпоративному управлению, включая требования к независимым директорам. В течение двух лет у акционеров эмитентов была возможность избрать в советы директоров независимых директоров, отвечающих требованиям правил листинга Московской биржи. В основу этих требований легли положения Кодекса корпоративного управления, утвержденного в апреле 2014 года.

До 2014 года критерии независимости были в большей степени формальными и фактически любого директора можно было признать независимым. Действующие правила листинга обязывают директоров быть независимыми не только по форме, но и по сути. Требования исключают различные типы заинтересованности у директора по отношению к эмитенту, контрагенту или конкуренту эмитента, к акционеру и государству.

Второй этап переходного периода по усилению требований к независимым директорам завершается 1 октября 2017 года, когда вступят в силу дополнительные критерии связанности с контрагентом и акционером.

Четыре риска

Чтобы установить, соответствует ли оцениваемый кандидат в члены или действующий член совета директоров эмитента критериям независимости, нужно проанализировать его возможную связь с:

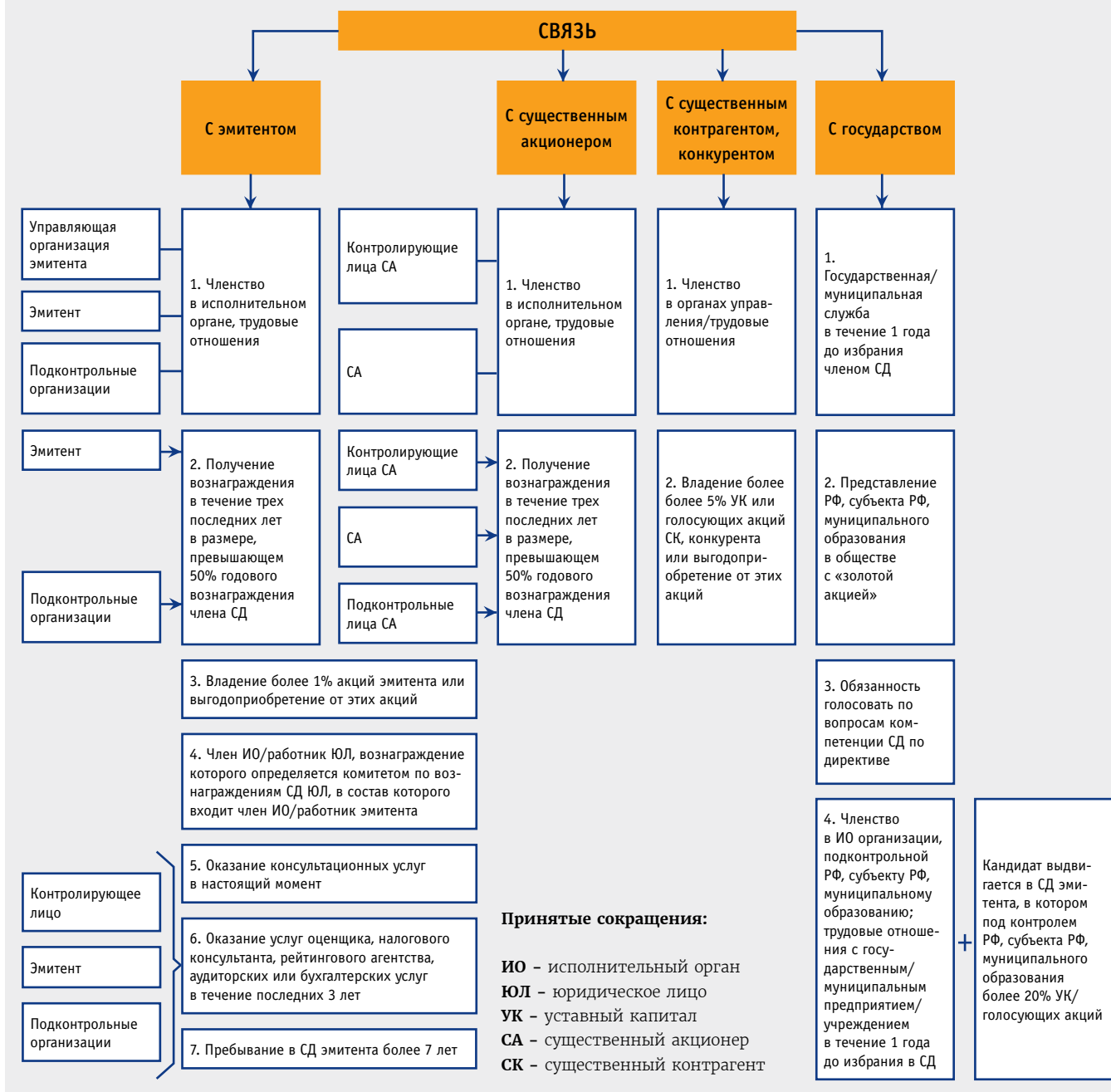
- эмитентом;
- существенным акционером эмитента;
- существенным контрагентом и конкурентом эмитента;
- государством.

В связи с этим хотелось бы обозначить некоторые моменты, с которыми мы сталкиваемся на практике.

1) Связь с эмитентом. В действующих правилах листинга предусмотрено семь признаков связанности директора с эмитентом:

1. Является или являлся в течение последних трех лет членом исполнительных органов или работником эмитента, подконтрольной эмитенту организации или управляющей организации эмитента.
2. В течение любого из последних трех лет получал вознаграждения или прочие материальные выгоды от эмитента или подконтрольной ему организации в размере, превышающем половину величины базового (фиксированного) вознаграждения члена совета директоров эмитента.

Признаки зависимости кандидата в независимые директора



- Является владельцем акций или выгодоприобретателем по акциям эмитента, которые составляют более 1% уставного капитала.
- Является членом исполнительных органов или работником юридического лица, вознаграждение которых определяется комитетом совета директоров по вознаграждениям этого юридического лица, в случае если член исполнительных органов или работник эмитента входит в состав комитета по вознаграждениям указанного юридического лица.
- Оказывает эмитенту, контролирующему эмитента лицу или подконтрольной организации консультационные услуги либо является членом

- Является членом исполнительных органов организаций, оказывающих эмитенту или указанным юридическим лицам такие услуги, или работником таких организаций, непосредственно участвующим в оказании таких услуг.
- Оказывает или в течение последних трех лет оказывал эмитенту, контролирующему эмитента лицу или подконтрольным ему юридическим лицам услуги оценщика, налогового консультанта, аудиторские или бухгалтерские услуги либо в течение последних трех лет являлся членом исполнительных органов организаций, оказывающих такие услуги указанным юридическим лицам, либо рейтингового агентства

эмитента, либо работником таких организаций или рейтингового агентства, непосредственно участвующими в оказании эмитенту соответствующих услуг.

7. Также лицом, связанным с эмитентом, признается лицо, если оно занимало должность члена совета директоров в совокупности более семи лет. Наибольшее количество вопросов вызывает связанность из-за получения директором вознаграждения или прочих материальных выгод от эмитента или подконтрольных ему организаций в размере, превышающем половину базового годового вознаграждения члена совета директоров.

Согласно правилам листинга доход, полученный директором в течение любого из трех последних лет, сравнивается с уровнем базового (фиксированного) вознаграждения, получаемого независимым директором в соответствии с принятыми подходами и политиками выплаты вознаграждений членам совета директоров. В случае когда выплат не было, эмитенты могут воспользоваться правом признать такого директоров независимым, но должны представить соответствующие пояснения.

2) Связь с существенным акционером эмитента. Лицом, связанным с существенным акционером эмитента (распоряжается 5 или более процентами голосующих акций), признается лицо в случае, если оно или связанные с ним лица являются работниками и (или) членами исполнительных органов существенного акционера эмитента и (или) юридических лиц, контролирующих его.

Часто встречающийся случай связанности директора по данному признаку — пятипроцентный или более пакет голосующих акций эмитента, в отношении которого заключен договор доверительного управления. Доверительные управляющие являются для эмитента существенными акционерами. В случае когда сам директор выступает доверительным управляющим, критерий независимости также не соблюдается.

3) Связь с существенным контрагентом или конкурентом эмитента. Под существенным контрагентом эмитента понимается лицо, являющееся стороной по договору с обществом, размер обязательств по которому в текущий момент или в течение последнего года составляет 2 и более процентов балансовой стоимости консолидированных активов эмитента или этого лица, либо 2 или более процента консолидированной выручки эмитента или этого лица за заверченный календарный год. При оценке существенности важно учитывать временной интервал — как договоры, обязательства по которым исполняются в настоящее время, так и договоры, обязательства по которым исполнены в течение последнего года.

4) Связь с государством. При оценке кандидата в независимые директора компании с государственным участием, превышающим 5% голосующих акций, существенным акционером для эмитента является государство, и оценивать

такого кандидата необходимо только по критерию связанности с государством.

Предварительные итоги

Про итогам предварительно анализа на текущий момент времени (8 ноября 2016 года) можно сказать, что более 80% эмитентов из котировальных списков первого и второго уровней соответствуют требованиям по количеству независимых директоров в составе советов директоров.

Примерно 18% эмитентов, акции которых включены в первый и второй котировальные списки, воспользовались правом признать формально зависимого директора по решению совета директоров независимым директором. Такое признание касается 28 директоров. Наиболее частым критерием связанности, по которому советы директоров признавали директоров независимыми, был критерий связанности с эмитентом (при сроке членства в совете директоров более семи лет).

Еще строже

Второй этап переходного периода по усилению требований к независимым директорам завершается 1 октября 2017 года, когда вступят в силу дополнительные критерии связанности с контрагентом и акционером.

Представляется, что наиболее сложным для эмитентов будет анализ связи потенциального независимого директора с контрагентами эмитента. Менеджменту эмитента нужно будет анализировать связанность кандидата не только с группой лиц эмитента, но и с группами лиц контрагентов. При этом данная информация зачастую не является публичной.

При контроле связанности с существенным акционером независимым не сможет считаться директор, если он входит в состав совета директоров более двух юридических лиц, подконтрольных существенному акционеру. В настоящее время такая практика распространена в компаниях из энергетической и финансовой отраслей.

С учетом того факта, что одновременно как усилились критерии независимых директоров, так и увеличились требования по их количеству в составе совета директоров для эмитентов из первого и второго котировальных списков, я считаю, что компании уже проделали большую работу и в целом справляются с новыми требованиями. Взаимодействие с биржей при этом было выстроено гибко, и большинство эмитентов на протяжении всей реформы листинга предварительно согласовывали оценки директоров, документы и представляемые пояснения. Мне представляется, что такой подход полностью оправдан и обеспечивает оперативность реакции как эмитентов, так и биржи.

Московская биржа консультирует всех эмитентов в процессе оценки независимости кандидата и будет продолжать данную работу в будущем. •



МОСКОВСКАЯ
БИРЖА

ЦЕНТР ЛИКВИДНОСТИ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА РОССИЙСКИЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

#2 биржа в мире по торговле облигациями

#4 по торговле деривативными контрактами¹

Объем торгов²

10%	↑	Валюта
40%	↑	Деривативы
11%	↑	Облигации и акции
191%	↑	Репо с центральным контрагентом

> 2 млн Клиентских счетов

₽616,4 трлн Объем торгов с начала 2016 года

₽1,4 трлн Привлечено российскими компаниями на бирже³

₽33,6 трлн Стоимость ценных бумаг на хранении

₽51,7 трлн Капитализация центрального контрагента

¹ Источник: Всемирная федерация бирж (WFE). ² Результаты за 9 месяцев 2016 г. по сравнению с 9 месяцами 2015 г. ³ Первичные размещения акций и облигаций за 9 месяцев 2016 г.

moex.com

Консультативный совет:

новый формат выработки стратегических решений

Успешный предприниматель открыт для знаний и ко всему относится критически. Принять верное решение ему поможет консультативный совет. За рубежом такие советы есть во многих компаниях, растущих быстрее рынка. Как работают консультативные советы и чем отличаются от советов директоров?

Игорь Розанов
Исполнительный директор
Ассоциации независимых директоров



Сегодня российская экономика пытается выйти на траекторию устойчивого роста. Новыми импульсами для развития на данном этапе должны стать не только новые технологии, инвестиции и увеличение производительности труда, но и повышение качества управления бизнесом.

В акционерных обществах законодательство определяет форму стратегического управления и контроля — это совет директоров. При этом, если собственник не планирует, например, выходить на биржу или привлекать финансового инвестора, он редко по собственной воле создает совет директоров и приглашает в него независимых членов. Дело в том, что формат совета директоров жестко зарегулирован. У совета есть четкие

процедуры формирования, он должен собираться определенное число раз в год, рассматривать целый ряд протокольных вопросов. Часто вместо дискуссий заседания советов сводятся к простому голосованию за решения, известные заранее. По своей сути совет директоров — способ контроля над бизнесом в ситуации, когда акционеров много, а если акционер один, то и нужды в совете директоров, как правило, у него не возникает.

Но в бизнесе важно слышать не только себя, но и других. Быть современным и открытым. Не только контролировать, но и находиться в постоянном поиске новых идей и возможностей для развития. За рубежом в качестве дополнения к советам директоров появляются консультативные советы — площад-

ки для дискуссии и обмена опытом. Такие советы функционируют во многих средних непубличных зарубежных компаниях, и проводимые исследования показывают: такие компании растут в два-три раза быстрее рынка. Важно отметить, что консультативный совет не обладает де-факто полномочиями по управлению компанией и не является альтернативой советам директоров.

Что такое консультативный совет? Это группа профессиональных директоров, собранная собственником компании с целью обмена опытом и выработки решений, для которых требуется всестороннее обсуждение. Группу формирует собственник по одному-единственному критерию — своему пониманию, какие компетенции нужны ему в бизнесе в настоящий момент. Это могут быть опыт в области продаж, финансов, HR и т.д.

Формат работы консультативных советов — заседания. Они могут проводиться столько раз, сколько будет необходимо собственнику. Жесткая повестка, как правило, не формулирована заранее, но сам ход дискуссии формирует список вопросов, требующих насущных ответов. Разговор на заседании может уйти в разные стороны, но всегда будет являться ответом на вызовы текущего момента. Например, заключение важной сделки, изменение структуры компании, схема вознаграждения менеджмента и т.д. Ключевое отличие от классического совета директоров в том, что конечные решения в консультативном совете всегда остаются за собственником.

Для какого бизнеса создание консультативного совета — правильный шаг? Прежде всего для средних компаний, в которых один или два собственника. Консультативные советы встречаются и в крупном бизнесе, если есть мажоритарный акционер с контрольным пакетом.

Недавно к нам в Ассоциацию независимых директоров обратился российский предприниматель. Блестящий управленец, создавший бизнес с нуля. Он решил отойти от решения операционных задач и сосредоточиться на стратегии. При этом его целью было развить и диверсифицировать бизнес.

Мы предложили ему создать консультативный совет, в который в итоге вошли четыре профессиональных директора с различными компетенциями и бэкграундом. На регулярных заседаниях каждый из них делится своим видением, опытом, информацией, высказывает суждения по текущим вопросам, и это именно то, что нужно собственнику. Итоговое решение он принимает сам, отталкиваясь от суммы мнений, которые он слышит.

За два года работы его компания, как и многие другие, столкнулась с вызова-

« Консультативные советы есть во многих крупных и средних непубличных зарубежных компаниях, и исследования показывают, что такие компании растут в три раза быстрее рынка »

ми. Необходимо было мгновенно переориентировать бизнес, совершить стратегический разворот. И это удалось сделать в том числе благодаря работе консультативного совета. Так что для консультативного совета в полной мере подходит девиз «Хорошие времена — хорошо, а трудные — еще лучше».

Сегодня, даже если в компании хорошо отлажены система продаж, производства и управленческие процессы, для собственников и генеральных директоров важно живое и неформатное общение с компетентными профессиональными людьми. Для российской бизнес-ментальности с ее нелюбовью к излишней формальности консультативный совет — очевидный перспективный инструмент развития бизнеса. Он позволяет взглянуть на текущие задачи под другим углом и найти новые точки роста. •

Новые технологии:

как упростить жизнь эмитентам и инвесторам

Технологии — один из способов повышения качества корпоративного управления. Регистраторы готовы предоставлять эмитентам и инвесторам разнообразные сервисы, в том числе электронное голосование. Развитие цифровых услуг в этой сфере сдерживает законодательство



Михаил Недельский
Генеральный директор АО «СТАТУС»

Стремительное развитие новых технологий, огромное количество современных информационных проектов, развивающихся на финансовом рынке, ставят новые амбициозные задачи перед учетной системой в целом и регистраторами в частности. Регистраторы взаимодействуют с большим количеством эмитентов и акционеров, поэтому крайне важно предоставлять услуги, отвечающие современным стандартам. Востребованность информационных сервисов, связанных с дистанционным обслуживанием клиентов, будет возрастать. Развитие регистраторской отрасли будет напрямую зависеть от возможности предоставления максимально широкого спектра услуг на одной платформе, легко интегрируемой в информационную среду клиентов.

Сервисы для клиентов

Весомый шаг в развитии технологий был сделан в 2015 году, когда была реализована возможность осуществления корпоративных прав с использованием современных информационных технологий без прямого взаимодействия владельца ценных бумаг с акционерным обществом. Первое электронное голосование с использованием формата ISO 20 022 было проведено АО «СТАТУС» на годовом общем собрании акционеров ПАО Сбербанк. В пилотный год количество акционеров, прого-

лосовавших дистанционно, было небольшим, но уже в 2016 году наблюдалось значительное увеличение активности. Если на первом этапе электронное голосование было актуально в основном для blue chips и держателей крупных пакетов акций, преимущественно нерезидентов, то сейчас мы фиксируем возрастающий интерес со стороны миноритариев и физических лиц. Так, на собрании акционеров Сбербанка в 2015 году по электронным каналам связи было получено всего 429 050 770 голосов (1,8996% от уставного капитала), но через год эта цифра достигла 5 484 534 346 голосов (24,27% от уставного капитала).

Следует отметить, что сервисы для акционеров и эмитентов развиваются гораздо динамичнее, чем навыки клиентов по их использованию. Это нормальная ситуация при внедрении новых сервисов. Для дальнейшего развития сервисов электронного голосования нужен единый стандарт организации голосования по всем акционерным обществам (например, ISO 20 022) и детальная регламентация от регулятора.

У современного человека есть объективная потребность в получении из мобильных устройств (смартфон, планшет, ноутбук) исчерпывающей информации о всех принадлежащих ему активах. В настоящее время существует общественный запрос на унификацию приложений и программ, предлагающих

комплексные решения. Востребованы сервисы, позволяющие на одной платформе производить весь спектр операций: банковские операции, операции на фондовом рынке, получение информации о структуре портфеля, корпоративных действиях эмитентов, дивидендах, счетах по услугам регистратора и депозитария, финансовый анализ, возможность дистанционного волеизъявления и т.д. Крупные регистраторы уже сейчас вкладывают значительные инвестиции в развитие сервисов, направленных на дистанционное обслуживание клиентов, предоставляя услуги кабинетов эмитентов и акционеров, в том числе сервис электронного голосования на общих собраниях акционеров.

Вот лишь некоторые возможности, которые могут предоставлять сервисы регистраторов:

- осуществления электронного документооборота;
 - получения информации об остатках на лицевых счетах акционеров и структуре портфеля;
 - получения информации о событиях и операциях в реестрах;
 - получения информации о сумме начисленных и выплаченных дивидендов;
 - получения информации о корпоративных действиях эмитентов;
 - электронного голосования на общих собраниях акционеров;
- и другие.

Единая идентификация

В настоящее время крупные регистраторы предоставляют полноценный кабинет акционера, но все работают в разных форматах и интерфейсах. Количество эмитентов, по которым предоставляется эта услуга, невелико — не более 10 совокупно, и спрос на этот сервис также незначителен. Для дальнейшего развития электронного взаимодействия необходима гармонизация законодательства и повышение уровня осведомленности, вовлеченности, грамотности акционеров и эмитентов по вопросам применения информационных сервисов, информационной безопасности (в том числе активная работа эмитентов со своими акционерами).

В сервисе кроме широкого функционала и дружелюбного понятного интерфейса крайне важны вопросы безопасности — конфиденциальность передаваемых в открытую среду данных, надежность инфраструктуры, обеспечение достоверной идентификации и аутентификации пользователей.

Минкомсвязь в рамках инфраструктуры электронного правительства создало и развивает Единую систему идентификации и аутентификации (ЕСИА), цель которой — упорядочить и централизовать процессы ре-

гистрации, идентификации, аутентификации и авторизации пользователей. К сожалению, на сегодняшний день законодательное регулирование удаленной идентификации не соответствует всем потребностям участников рынка. Так, у регистраторов отсутствует правовая возможность полноценного подключения к ЕСИА и, как следствие, возможность применения процедуры упрощенной идентификации и сквозной аутентификации, с помощью интеграции дистанционных сервисов с ЕСИА. Этот пробел в законодательстве является существенным препятствием на пути развития дистанционных сервисов регистраторов.

« У современного человека
есть потребность
в получении из мобильных
устройств исчерпывающей
информации о всех
принадлежащих
ему активах »

Применение ЕСИА позволит упростить процедуру подключения к дистанционным сервисам регистратора — пользователь, зарегистрированный в ЕСИА и прошедший процедуру подтверждения личности в Центре обслуживания, сможет в удаленном режиме активировать свою учетную запись в сервисе регистратора без личного обращения в офис регистратора.

Стоит отметить, что центров обслуживания, где пользователь может зарегистрировать учетную запись в ЕСИА и пройти процедуру подтверждения личности, насчитывается на территории РФ более 6000. Количество пользователей, зарегистрированных в ЕСИА, в августе 2016 года составило 32 млн, и эта цифра растет.

На наш взгляд, настало время ликвидировать существующий пробел в законодательстве, существенно препятствующий развитию электронного взаимодействия регистраторов и акционеров. Интеграция с ЕСИА в значительной мере может увеличить привлекательность, доступность и безопасность дистанционных сервисов регистраторов для конечных пользователей и также значительно повысить интерес к фондовому рынку у населения. В ближайшие пять лет в учетной инфраструктуре (регистраторы и депозитарии) должен произойти массовый переход клиентов от использования услуг в офлайн-режиме (подача и получение документов в офисах) в онлайн — режим (взаимодействие через удаленные каналы). •

ОРГАНИЗАТОРЫ



Ассоциация независимых директоров — ведущее российское объединение членов советов директоров и руководителей публичных и частных компаний. Цель деятельности — помогать директорам достигать профессиональных успехов и открывать новые возможности. Миссия — повышение уровня профессионализма, прозрачности и ответственности советов директоров. Ассоциация проводит программы профессионального развития для директоров, предоставляет возможности для расширения сети контактов и обмена опытом. С 2015 года является членом глобального объединения директоров, куда входят ведущие директорские организации и более 120 000 директоров по всему миру. www.nand.ru www.gndi.org

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) — общероссийская организация, представляющая интересы деловых кругов. РСПП — это более 130 отраслевых и региональных объединений, представляющих ключевые секторы экономики, в частности ТЭК, металлургию, машиностроение, инвестиционно-банковскую сферу, оборонно-промышленный и аграрный комплексы, строительство, химическое производство, легкую и пищевую промышленность, сферу услуг, инновационный и высокотехнологичный сектор. Компании, представленные в РСПП, производят в совокупности две трети ВВП страны. РСПП видит свое предназначение в консолидации усилий промышленников и предпринимателей России, направленных на улучшение деловой среды, повышение статуса российского бизнеса в стране и в мире, поддержание баланса интересов общества, власти и бизнеса. Сайт — www.rspp.ru

ПАРТНЕР



PwC в России (www.pwc.ru) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. В офисах PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе и Уфе работает более 2500 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса. Под PwC понимается сеть PwC и/или одна или несколько фирм, входящих в нее, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом. Глобальная сеть PwC объединяет более 208 000 сотрудников в 157 странах. Более подробная информация представлена на www.pwc.ru/ru/about/structure.html

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР



**МОСКОВСКАЯ
БИРЖА**

Группа «Московская биржа» управляет единственной в России многофункциональной биржевой площадкой по торговле акциями, облигациями, производными инструментами, валютой, инструментами денежного рынка и товарами. В состав группы входит центральный депозитарий (НКО ЗАО «Национальный расчетный депозитарий»), а также клиринговый центр (банк «Национальный клиринговый центр»), выполняющий функции центрального контрагента на рынках, что позволяет Московской бирже оказывать клиентам полный цикл торговых и посттрейдинговых услуг. Московская биржа входит в топ-25 ведущих фондовых площадок мира по суммарной капитализации торгуемых акций, а также в пятерку крупнейших площадок по объему торгов облигациями и срочными контрактами (в числе контрактов). На фондовом рынке Московской биржи допущены к торгам ценные бумаги более 700 эмитентов, в том числе бумаги крупнейших российских компаний по уровню рыночной капитализации. www.moex.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР



СБЕРБАНК
Всегда рядом

ПАО «Сбербанк» — крупнейший банк в России и один из ведущих глобальных финансовых институтов. На долю Сбербанка приходится около трети активов всего российского банковского сектора. Сбербанк является ключевым кредитором для национальной экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. Учредителем и основным акционером ПАО «Сбербанк» является Центральный банк Российской Федерации, владеющий 50% уставного капитала плюс 1 голосующая акция. Другими 50% акций банка владеют российские и международные инвесторы. Услугами Сбербанка пользуется более 135 млн физических лиц и более 4 млн предприятий в 20 странах мира. Банк располагает самой обширной филиальной сетью в России — около 17 000 отделений и внутренних структурных подразделений. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в Великобритании, США, СНГ, Центральной и Восточной Европе, Индии, Китае, Турции и других странах. Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций — 1481. Официальные сайты банка: www.sberbank.com (сайт группы Сбербанк), www.sberbank.ru

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО*



ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ КРУГЛЫЙ ГОД!

КАК ПОДПИСАТЬСЯ

ЗАПОЛНИТЕ

онлайн-анкету на сайте www.ao-journal.ru
ИЛИ

заполните бланк заказа и направьте его
в редакцию журнала по электронной почте:
podpiska@ao-journal.ru.

ОПЛАТИТЕ

выставленный счет.

ПОЛУЧИТЕ ЖУРНАЛ

Доступ к электронной версии журнала
обеспечивается после регистрации
на сайте www.ao-journal.ru.

Электронная версия становится доступной
начиная с даты, указанной подписчиком
при оформлении подписки.

Бумажная версия журнала направляется
подписчику начиная с месяца, указанного
при оформлении подписки.

СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ

ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА

- **6300** рублей на **6** месяцев
- **12600** рублей на **12** месяцев

Подписка обеспечивает возможность
одновременного доступа **2** читателей
к электронной версии журнала.

БУМАЖНАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА

- **7800** рублей на **6** месяцев
- **15600** рублей на **12** месяцев

В стоимость включена доставка журналов
заказными бандеролями.

СМЕШАННАЯ ВЕРСИЯ ПОДПИСКИ

- **8700** рублей на **6** месяцев
- **17400** рублей на **12** месяцев

В стоимость включена доставка журналов
заказными бандеролями.

Подписка обеспечивает возможность
одновременного доступа **2** читателей
к электронной версии журнала.

ОТДЕЛЬНЫЙ НОМЕР ЖУРНАЛА

- может быть приобретен в бумажном виде
(**1500** рублей) или
- получен по электронной почте в формате PDF
(**1050** рублей)

ПОДПИСКА И ИНФОРМАЦИЯ:

Интернет: www.ao-journal.ru

E-mail: podpiska@ao-journal.ru

Телефон: (495) 600-42-26

СПОНСОРЫ



НОРНИКЕЛЬ

«Норникель» — диверсифицированная горно-металлургическая компания, являющаяся крупнейшим в мире производителем никеля и палладия, ведущим производителем платины, кобальта, меди и родия в мире. Компания также производит золото, серебро, иридий, селен, рутений и теллур. Производственные подразделения «Норникеля» расположены в России в Норильском промышленном районе и на Кольском полуострове, а также в Финляндии. В России акции компании допущены к торгам на Московской и Санкт-Петербургской биржах. АДР на акции ПАО «ГМК «Норильский никель» торгуются на внебиржевом рынке США, на Лондонской и Берлинской биржах.



РУСЭНЕРГОСБЫТ

Национальный оператор энергоснабжения

Компания «Русэнергосбыт» создана в 2002 году и является одной из крупнейших энергосбытовых организаций в России. «Русэнергосбыт» поставляет электроэнергию в 68 регионов РФ. Структура компании включает в себя девять филиалов и центральный офис в Москве. Среди клиентов компании — ОАО «РЖД», ОАО «Камаз», ОАО «Соллерс», предприятия группы ГАЗ, ГК AirLiquide — всего более 100 000 потребителей.

СИБУР

«Сибур» является уникальной вертикально-интегрированной газоперерабатывающей и нефтехимической компанией. «Сибур» владеет и управляет крупнейшим газоперерабатывающим бизнесом в России по объемам переработки попутного нефтяного газа и является лидером нефтехимической отрасли страны. «Сибур» работает на 26 производственных площадках, расположенных в различных регионах России. Количество сотрудников группы превышает 27 000 человек. Компания реализует продукцию более чем 1400 крупным потребителям в топливно-энергетическом комплексе, автомобилестроении, строительстве, производстве товаров повседневного спроса, химической и других отраслях примерно в 75 странах мира. Перерабатывая попутный нефтяной газ и другие побочные продукты добычи углеводородного сырья в полезные для общества материалы, компания вносит существенный вклад в сбережение природных ресурсов и сохранение экологического равновесия. Инвестиции компании способствуют переходу российской экономики от сырьевой к перерабатывающей модели, повышая общую устойчивость и конкурентоспособность страны в быстро меняющемся мире. Используя современные технологии, «Сибур» стимулирует развитие научного и образовательного потенциала.



Thomson Reuters — лидирующий поставщик аналитической информации для бизнеса и профессионалов. Понимание отраслевой специфики и использование инновационных технологий позволяют компании предоставлять информацию, важную для принятия решений в сфере финансов, законодательства, налогов и медиа.



АО «СТАТУС» с 1997 года оказывает услуги по ведению реестра владельцев ценных бумаг. В настоящее время компания обеспечивает ведение реестров и предлагает полный спектр услуг около 7000 акционерным обществам. АО «СТАТУС» имеет самую обширную трансфер-агентскую сеть — обслуживание эмитентов и акционеров организовано более чем в 140 населенных пунктах России. АО «СТАТУС» имеет индивидуальный рейтинг надежности на уровне «ААА», присвоенный НРА. Компания является членом СРО НФА.

СПОНСОРЫ



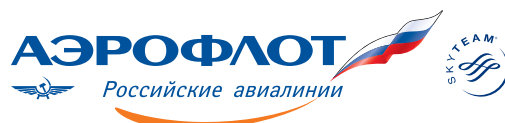
ПАО «ТрансКонтейнер» — российский контейнерный оператор. Располагает 45 терминалами в России, 19 терминалами в Казахстане и управляет контейнерным терминалом «Добра». Сеть продаж включает около 120 офисов в России с присутствием в странах СНГ, Европы и Азии. Компания — крупнейший в России, странах СНГ и Балтии владелец парка специализированного подвижного состава.



Группа «Алроса» — российская группа алмазодобывающих компаний, занимающая лидирующие позиции в отрасли и обладающая крупнейшими на планете запасами алмазного сырья. На долю группы приходится треть запасов и более четверти объемов добычи мирового алмазного рынка. Ключевая сфера деятельности группы — разведка месторождений, добыча, обработка и продажа алмазного сырья.



АФК «Система» — ведущая российская публичная финансовая корпорация и один из крупнейших инвесторов в экономику России. В инвестиционный портфель АФК «Система» входят компании, обслуживающие около 150 млн потребителей в таких отраслях, как телекоммуникации, розничная торговля, лесопереработка, высокие технологии, сельское хозяйство, недвижимость, медицинские услуги и другие.



«Аэрофлот» — лидер воздушного транспорта России, член глобального авиационного альянса SkyTeam. Совокупная маршрутная сеть альянса насчитывает 1057 пунктов в 179 странах. В 2015 году «Аэрофлот» перевез 26,1 млн человек, а с учетом авиакомпаний группы «Аэрофлот» — 39,4 млн. «Аэрофлот» в 2016 году первым из российских компаний стал обладателем высокого рейтинга «четыре звезды» Skytrax по качеству сервиса и в пятый раз стал обладателем престижной международной премии Skytrax World Airline Awards в категории «Лучшая авиакомпания Восточной Европы». «Аэрофлот» в 2015 году впервые вошел в топ-10 авиакомпаний с лучшей кухней на борту по версии ведущего американского издания о путешествиях Global Traveler. «Аэрофлот» располагает одним из самых молодых самолетных парков в мире, который насчитывает 188 воздушных судов. «Аэрофлот» базируется в Москве, в международном аэропорту «Шереметьево». «Аэрофлот» входит в число мировых лидеров по обеспечению безопасности полетов. Коэффициент программы Европейской комиссии SAFA у «Аэрофлота» соответствует уровню ведущих мировых авиакомпаний. «Аэрофлот» первым из российских перевозчиков вошел в реестр операторов IOSA и постоянно подтверждает этот сертификат. Авиакомпания успешно прошла аудит безопасности наземного обслуживания ISAGO. Интегрированная система менеджмента ПАО «Аэрофлот — российские авиалинии» сертифицирована по стандартам ISO 9001:2008 и ISO 14 001:2004.



МТС — ведущий мультисервисный телекоммуникационный оператор, оказывающий услуги мобильной и фиксированной связи, цифрового ТВ, системной интеграции и финансовых сервисов. МТС ведет бизнес в России, Армении, Беларуси, на Украине и в Туркменистане, а общая абонентская база превышает 107 млн абонентов. Розничная сеть МТС является самой крупной в России в непродуктовом ритейле.

ERGOMATIC®

möbel & zeit

СТУДИЯ ИННОВАЦИОННОГО КОМФОРТА



**Адреса
магазинов:**

МТК «Гранд-2», 2 этаж
МЦ «Три Кита», 3 этаж
МЦ Roomer, 3 этаж

Центр дизайна и интерьера «Экспострой», 1 этаж
МЦ «Армада», 1 этаж

РЕКЛАМА

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР



«Интерфакс» — крупнейшая в СНГ информационная группа, признанный лидер российского информационного рынка в сегменте B2B. Агентство «Интерфакс» ведет свою историю с 1989 года, когда группа журналистов создала информационное агентство, ставшее первым негосударственным каналом оперативной политической и экономической информации об СССР.

Новости «Интерфакса» — самый цитируемый в мире источник оперативной информации о России и других странах постсоветского пространства, самая популярная лента новостей на российском фондовом рынке.

Группа «Интерфакс» разрабатывает профессиональные информационные решения, которые помогают компаниям работать на финансовом и товарном рынках, принимать инвестиционные решения, управлять рисками, организовывать внешние коммуникации, выполнять регулятивные требования. В число самых известных сервисов «Интерфакса» входят системы СПАРК (проверка контрагентов и управление рисками), ЭФир (аналитическая и справочная информация для участников финансового рынка), «СПАРК-Маркетинг» (анализ товарных рынков, заказчиков и поставщиков), e-Disclosure.ru (центр раскрытия информации на фондовом рынке), СКАН (анализ и мониторинг СМИ), АСТРА (аналитическое решение для выполнения требований российского законодательства по трансфертному ценообразованию), X-Compliance (решение для комплексной проверки клиентов в сфере ПОД/ФТ) и другие.

Совместно со Сбербанком России и международной компанией Experian «Интерфаксом» создано Объединенное кредитное бюро, лидер российского рынка кредитной информации. Информацию о зарубежных компаниях предоставляет СП, созданное «Интерфаксом» с лидером международного информационного рынка — американской Dun & Bradstreet.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР

вопросы
корпоративного
управления

**АКЦИОНЕРНОЕ
ОБЩЕСТВО***

Журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления» — профессиональное издание, предназначенное для руководителей корпораций и специалистов, работающих в сфере корпоративного права и управления.

Журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления» — это:

- новости корпоративного законодательства;
- аналитические статьи;
- интервью и комментарии ведущих специалистов;
- обзоры лучших практик корпоративного управления;
- практические пособия и образцы документов;
- персональные консультации для читателей от ведущих экспертов;
- видеолекции и вебинары.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА



Журнал «Депозитарий» — проект Национального расчетного депозитария, посвященный вопросам развития инфраструктуры рынка ценных бумаг России и стран СНГ. Основу содержания составляют аналитические статьи, новостные и справочные материалы о деятельности инфраструктурных организаций, анализ мирового опыта, тенденций развития учетно-расчетной инфраструктуры.



ЖУРНАЛ О ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ

Журнал Financial One — единственное российское издание о финансовых рынках и биржевой торговле. FO освещает все важнейшие события инвестиционного мира. Журнал учит зарабатывать на торговле финансовыми активами, в нем можно найти свежие торговые идеи, истории и интервью ведущих трейдеров и профессионалов инвестбизнеса, подробное описание финансовых инструментов.

Издается с августа 2007 года.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА



IR Magazine Russia & CIS – русскоязычное издание, освещающее теорию и практику взаимодействия с инвесторами. Проект реализуется совместно с международным издательским домом Cross Border Ltd., более 20 лет издающим журнал IR Magazine, наиболее авторитетное издание по связям с инвесторами в мире. Успешность размещения акций или облигаций, а также дальнейшей публичной жизни компании зависит от понимания возможностей рынков капиталов, требований инвестиционного сообщества, роли каждого участника фондового рынка. Увеличение инвестиционной привлекательности, подготовка и проведение IPO или SPO, классификация инвесторов, ожидания инвестсообщества, специфика различных фондовых бирж, связи с инвесторами при выпуске долговых инструментов – лишь малая часть тем журнала. Ежегодная церемония награждения IR Magazine Russia & CIS Awards позволяет отмечать лучшие примеры российской IR-практики, а также доносить актуальную информацию о новых технологиях в сфере связей с инвесторами на международной арене.
www.ir-russia.ru



Сообщество менеджеров E-xecutive. 300 тыс. профессионалов. Собственники бизнеса и топ-менеджеры. Крупнейшая библиотека non fiction: 10 тыс. публикаций по менеджменту, маркетингу, карьере, финансам, бизнес-образованию. 80% текстов созданы участниками Сообщества. Управленческие вакансии.
www.e-xecutive.ru

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество) является федеральным органом исполнительной власти. Осуществляет функции по управлению федеральным имуществом, организации продажи приватизируемого федерального имущества, реализации имущества, арестованного во исполнение судебных решений или актов органов, которым предоставлено право принимать решения об обращении взыскания на имущество, конфискованного, движимого бесхозного, изъятого и иного имущества, обращенного в собственность государства в соответствии с законодательством Российской Федерации. Кроме того, Росимущество выполняет функции по оказанию государственных услуг и правоприменительные функции в сфере имущественных и земельных отношений.



Национальное объединение корпоративных секретарей (НОКС) — это общественная организация, объединяющая в своих рядах сотрудников российских компаний — профессионалов в вопросах корпоративного управления: директоров по корпоративному развитию, руководителей департаментов корпоративного управления, корпоративных секретарей, руководителей аппаратов совета директоров, корпоративных юристов и т.д.

Информационное издание
«Директор года. Журнал к Всероссийскому форуму корпоративного управления».
Не является средством массовой информации.

Тематическое наполнение: Максим Товкайло
Дизайн и верстка: Анна Журавлева
Корректурa: Светлана Грамматикова
Фотография: Максим Кресловский
Редакционная коллегия: Максим Товкайло, Игорь Розанов, Ирина Шлепова

В настоящем издании использованы фотографии, предоставленные
пресс-службами компаний и банков, а также фотографии
с официальных интернет-страниц компаний и банков.

Тираж — 4000 экземпляров.
Не подлежит платному распространению.



ПУТЬ К РАЗВИТИЮ КАРЬЕРЫ

- Развитие карьерного потенциала директора
- Формирование персонального бренда и репутации
- Расширение сети контактов и информационная поддержка

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ДЛЯ ДИРЕКТОРОВ

- Международная квалификация IoD Chartered Director
- Курс повышения квалификации ВШГА МГУ — АНД «Независимый директор»
- Семинары по развитию soft skills для работы в советах директоров

ДЛЯ БИЗНЕСА

- Формирование и ведение консультативных советов
- Организация и сопровождение работы службы корпоративного секретаря
- Расширение бизнес-контактов в рамках глобальной сети GNDI

ДЛЯ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ

- Подбор независимых директоров и советников
- Оценка совета директоров
- Проведение стратегических сессий